

Jenni Ilmola

**DIGITAALISEN MARKKINOINNIN
MITTARISTON LUONTI JA
SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN
B2B-YRITYKSESSÄ**
Case Eatech Oy

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu –tutkielma
Ohjaaja: Elina Närvänen
Maaliskuu 2019

TIIVISTELMÄ

Ilmola, Jenni: Digitaalisen markkinoinnin mittariston luonti ja suorituskyvyn mittaaminen B2B-yrityksessä, Case Eatech Oy
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Maaliskuu 2019

Alati digitalisoituva maailma ja saatavilla olevat uudet markkinoinnin työkalut pakottavat yritykset hyödyntämään digitaalista markkinointia, jotta ne pysyvät mukana kilpailussa. Kuten markkinointia yleensäkin, tulee myös digitaalisen markkinoinnin tehokkuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta mitata. Tässä tutkimuksessa digitaalista markkinointia lähestytään suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta, mikä on ollut tärkeä aihe markkinoinnin tutkimuksessa jo pitkään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida, millaisia vaiheita liittyy digitaalisen markkinoinnin suorituskykymittariston luontiin sekä millaisia haasteita luovia tekijöitä prosessissa tulisi huomioida. Lisäksi luodaan ymmärrystä digitaalisen markkinoinnin mittarien yhteydestä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin teorian avulla. Tässä tutkimuksessa keskitytään B2B-markkinoinnin kontekstiin, joka on jäänyt vähemmälle huomiolle markkinoinnin tutkimuksessa verrattuna kuluttajamarkkinointiin.

Digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä pohjustetaan markkinoinnin mittaamista koskevan kirjallisuuden avulla. Aluksi tutustutaan mittaamisen ajureihin sekä käsitellään markkinoinnin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn yhteyttä. Tämän jälkeen edetään mittaamiseen vaikuttaviin kontekstisidonnaisiin tekijöihin, mittariston laatuvaatimuksiin sekä KPI-mittareihin ja mittariston hierarkiaan. Lopuksi käsitellään digitaalisen markkinoinnin erityispiirteitä ja siihen liittyviä haasteita erityisesti B2B-yrityksissä. Teoreettinen viitekehys perustuu markkinoinnin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn yhteyteen, joka voidaan todentaa markkinoinnin mittaamisen avulla.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksen strategiaa noudattaen, ja tutkimuksen kohdeyritykseksi valittiin IT-alan asiantuntijayritys Eatech Oy. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen avainhenkilöitä, havainnoimalla sekä muista lähteistä, kuten asiantuntijablogeista. Aineistoa analysoidessa huomattiin, että yrityksen konteksti vaikuttaa merkittävästi mittariston luomiseen, ja tulokset kohdistettiin erityisesti kyseisen yrityksen kontekstiin. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin mittariston luomisprosessin vaiheiksi tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen, mittarien valinta, mittaamisen aloittaminen, arviointi ja toiminnan jatkuva optimointi. Prosessiin vaikuttaviksi haasteita luoviksi tekijöiksi tunnistettiin markkinoinnin ja myynnin rajapinta, yrityksen toimintatapojen muuttaminen, yrityksen panoksiin eli resursseihin ja markkinointiaktiviteetteihin liittyvät tekijät, yrityksen tuottoihin eli markkinoinnin ja yrityksen suorituskykyyn liittyvät tekijät sekä mittariston taipumus vääristää asioita. Haasteet voidaan tiivistää mittariston luotettavuuden varmistamiseen ja mittaamiseen sitouttamiseen. Tutkimuksen tuloksista onnistuttiin johtopäätöksinä luomaan uutta tietoa kontekstisidonnaisuudesta mittariston rakentamisprosessissa. Lisäksi tunnistettiin markkinoinnin ja myynnin tiedonjaon sekä intuition merkitys mittaamisen kontekstissa.

Avainsanat: Digitaalinen markkinointi, digitaalisen markkinoinnin suorituskyky, markkinoinnin mittarit, web-analytiikka, B2B-markkinointi, markkinoinnin ja myynnin rajapinta, toimintatutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 MITATTAVUUS MUOVAA MARKKINOINNIN ROOLIA	4
1.1 Markkinoinnin rooli B2B-yrityksissä	4
1.2 Digitaalisiaatio muuttaa markkinoinnin mittaamisen kenttää	5
1.3 Markkinoinnin suorituskyvyn ulottuvuudet.....	7
1.4 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	9
2 MITTAAMINEN OSANA DIGITALISOITUVAA MARKKINOINTIA	13
2.1 Markkinoinnin tavoitteellisuus ja mittaamisen yhteys strategiaan tavoitteisiin	13
2.1.1 Markkinoinnin läpinäkyvyys ja tiedolla johtaminen mittaamisen ajureina.....	13
2.1.2 Markkinoinnin suorituskyvyn yhteys yrityksen suorituskykyyn.....	16
2.2 Markkinoinnin suorituskyky mittariston rakentaminen	19
2.2.1 Mittaamisen kontekstisidonnaisuus	19
2.2.2 Laadukkaan mittariston ominaisuudet.....	24
2.2.3 KPI-mittaristo ja toissijaiset markkinoinnin mittarit	28
2.3 Digitaalisen markkinoinnin mittaaminen B2B-yrityksissä	30
2.3.1 Digitaalinen markkinointi B2B-yrityksissä	31
2.3.2 Digitaalisen markkinoinnin hyödyntämisen ja mittaamisen haasteet.....	32
2.3.3 Web-analytiikka ja sosiaalisen median seuranta	34
2.4 Yhteenvetona digitaalisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen prosessi	37
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	40
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	40
3.2 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....	42
3.2.1 Toimintatutkimus.....	43
3.2.2 Aineistonkeruumenetelmät	46
3.3 Casen esittely.....	48
3.4 Aineiston luonti.....	50
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi	55
3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet.....	57
4 DIGITAALISEN MARKKINOINNIN MITTAAMISEN ALOITTAMINEN.....	62
4.1 Digitaalisen markkinoinnin mittariston luominen vaiheittain	62
4.1.1 Tavoitteiden asettaminen	63
4.1.2 Mittarien valinta	65
4.1.3 Mittaamisen aloittaminen	67
4.1.4 Arviointi.....	68
4.1.5 Toiminnan jatkuva optimointi	69
4.2 Digitaalisen markkinoinnin mittaamisen aloittamisen haasteet	70
4.2.1 Markkinoinnin ja myynnin rajapinta	70
4.2.2 Organisaation toimintatapojen muuttaminen.....	73
4.2.3 Resursseihin liittyvät haasteet	76
4.2.4 Markkinointiaktiviteetteihin liittyvät haasteet.....	77
4.2.5 Markkinoinnin suorituskykyyn liittyvät haasteet	79
4.2.6 Yrityksen suorituskykyyn liittyvät haasteet	81
4.2.7 Mittaristoon liittyvät haasteet	84
4.3 Tulosten yhteenveto.....	85
5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	89
5.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	89
5.2 Johtopäätökset sekä keskeiset kontribuutiot	90
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	98
LÄHTEET	100
LIITTEET	106

1 MITATTAVUUS MUOVAA MARKKINOINNIN ROOLIA

1.1 Markkinoinnin rooli B2B-yrityksissä

Markkinoinnin rooli yrityksissä on mietityttänyt tutkijoita jo kauan. Strandvik, Holmlund ja Gröönroos (2013, 241-242) ovat löytäneet kahdenlaista suhtautumista markkinointiin. Ensimmäisen näkökannan mukaan markkinointi nähdään yhtenä yritystoiminnoista, ja toisessa näkökannassa markkinointiin suhtaudutaan holistisesti yrityksen strategian ja liiketoimintamallien ytimenä (Strandvik ym. 2013, 241-242). Usein tutkimuksissa keskitytään markkinointiin yhtenä yritystoimintona (Strandvik ym. 2013, 243), mutta Gummessonin, Kuuselan ja Närväsen (2014, 228) mukaan markkinointi tulisi määritellä koko yrityksen laajuisiksi, voittoa tuottaviksi prosesseiksi ja käytännöiksi, jotta se olisi relevantimpi yrityksissä. Markkinoinnin roolissa on paljon yrityskohtaisia eroja, mutta McDonaldin (2010, 383) mukaan kuluttajiin keskittyvien yritysten markkinointi on usein kehittyneempää kuin yritysten väliseen liiketoimintaan keskittyvissä yrityksissä. Yritysmarkkinointi on suhteellisen uusi tulokas myös akateemisessa maailmassa, sillä B2B-markkinoinnin tutkimus alkoi kehittyä vasta noin 30 vuotta sitten (Hadjikhani & LaPlaca 2013, 294).

Yritysten välisen (B2B, business-to-business) ja kuluttajille suunnatun (B2C, business-to-consumer) markkinoinnin oleelliset erot liittyvät kysynnän lähteeseen, B2B-kontekstissa korostuvaan suhdemarkkinoinnin merkitykseen sekä ostopäätösprosessin ainutlaatuisuuteen (Cortez & Johnston 2017, 90; Kotler 2016, 262). B2B-markkinoilla ostajia on paljon vähemmän ja tehdyt ostokset ovat usein suurempia kuin kuluttajamarkkinoilla (Kotler 2016, 263). Lisäksi toimittajan ja ostajan suhde on usein läheisempi, ja useat yritysasiakkaat haluavat ostaa koko ratkaisun yhdeltä toimittajalta (Kotler 2016, 263; 268). B2B-yrityksissä markkinoinnin rooli on erityislaatuinen, sillä markkinointiosaston lisäksi yrityksissä on usein erillinen myyntiosasto. Myynnin ja markkinoinnin tehtävänjaolla onkin vaikutusta siihen, kuinka laajasti markkinointi määritellään. Homburgin ja Jensenin (2007, 135) mukaan B2B-yrityksissä myynnillä ja markkinoinnilla on lähtökohtaisesti erilaiset tehtävät ja ajatusmaailmat. Kuitenkaan mikään yrityksen toiminto ei ole lähempänä markkinointia kuin myynti, eikä mikään toiminto ole todennäköisesti tärkeämpi markkinoinnin suorituskykyä mitattaessa (Wiersema 2013, 480). Markkinointia ja myyntiä yhdistää ennen kaikkea se, että molemmilla on merkittävä vaikutus koko yrityksen suorituskykyyn (Homburg, Vomberg,

Enke ja Grimm 2015, 2). Biemans, Brenčič ja Malshe (2010, 183) kokoavat, että koko yrityksen suorituskyky riippuu siitä, kuinka markkinoinnin ja myynnin osastot toimivat yhdessä, ja kuinka sulavaa ja koordinoitua yhteistyö on.

Markkinointiosaston strategisen merkityksen on pelätty vähenevän (Homburg ym. 2015, 2), mille Klaus, Edvardsson, Keiningham ja Gruber (2014, 200-202) ovat löytäneet pääsyyksi (1) markkinointijohtajan roolin kiireisyyden ja keskittymisen taktisiin asioihin, (2) markkinoinnin taloudellisen läpinäkyvyyden puuttumisen eli kyvyttömyyden todistaa markkinoinnin vaikutus taloudellisiin tuloksiin, (3) kiinnostuksen uusiin teknologioihin, kuten sosiaaliseen mediaan ja muihin digitalisaation tuomiin palveluihin, ennenkin kuin tulojen kasvattamiseen sekä (4) strategisen vision ja vaikutuksen puuttumisen eli markkinoinnin ydintehtävien unohtamisen sekä epärelevanttien mittarien käytön. Jotta markkinoinnin rooli voitaisiin nähdä strategisena, odotetaan markkinoinnin kykenevän demonstroimaan, kuinka sen arvo linkittyy myyntiin, ansioihin ja markkinaosuuteen (Klaus ym. 2014, 197). Verhoefin ja Leeflangin (2009, 16) mukaan yksi markkinointiosaston tärkeimmistä ominaisuuksista onkin juuri linkki yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. B2B-markkinoinnin kontribuutiota tulojen kasvuun, liikevoittoon tai muihin yritysten suorituskykymittareihin pidetään kuitenkin yleisesti vaikeana selvittää (Wiersema 2013, 484), millä voi olla myös negatiivinen vaikutus markkinoinnin rooliin B2B-yrityksissä.

1.2 Digitaalisiaatio muuttaa markkinoinnin mittaamisen kenttää

Digitaaliset teknologiat ja laitteet, kuten älypuhelimet, älytuotteet, esineiden internet, tekoäly ja syväoppiminen muovaavat ihmisten elämää uuteen suuntaan (Kannan & Li 2017, 22). Digitalisaatio muokkaa myös B2B-markkinoinnin kenttää ja aktiviteetteja, sillä esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja digitaalinen markkinointi kasvattaa jatkuvasti suosiotaan yrityksissä. Teknologian kehitys tarjoaa paljon mahdollisuuksia muun muassa viestintään, markkinoinnin ja myynnin automaatioon, innovointiin sekä vakiintuneiden liiketoimintamallien ja käytäntöjen muovaamiseen B2B-yrityksissä (Wiersema 2013, 473). Markkinointiaktiviteetit ja markkinoinnin strategiat ovat muuttuneet paljon asiakkaiden muuttuneiden odotusten ja teknologian mahdollistaman vuorovaikutuksen myötä (Klaus ym. 2014, 203), ja markkinoijat ovat saaneet huomata, kuinka verkottuneen ja erilaisia teknologiaa paljon käyttävän asiakkaan valta kasvaa jatkuvasti (Kotler 2016, 116).

Digitaalisten teknologioiden räjähdysmäinen kasvu vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka asiakkaat tavoitetaan ja sitoutetaan sekä kuinka markkinointia mitataan ja johdetaan tai luodaan arvoa asiakkaalle (Kotler 2016, 116). Markkinoijien tulee onnistuakseen digitaalisessa markkinoinnissa analysoida dataa, toteuttaa tämän päivän asiakkaille luotuja digitaalisia markkinointistrategioita sekä mitata niiden onnistumista (Kotler 2016, 116).

Digitaalinen markkinointi on teknologiaa hyödyntävä prosessi, jonka avulla yritykset toimivat yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa luodakseen, viestiäkseen, toimittakseen ja ylläpitääkseen yhdessä arvoa sidosryhmille (Kannan & Li 2017, 23). Digitaalisessa markkinoinnissa hyödynnetään digitaalisia teknologioita, alustoja, dataa ja sosiaalista mediaa, jotta voitaisiin olla paremmin vuorovaikutuksessa digitaalisen ympäristön ja teknologioita käyttävien asiakkaiden kanssa (Järvinen, Tollinen, Karjaluoto & Jayawardhena 2012, 102; Kotler 2016, 116-117). Digitaalisen markkinoinnin erottaa perinteisestä markkinoinnista helposti mitattavissa olevien digitaalisten alustojen hyödyntäminen, kohdentamisen mahdollistaminen ja yritys-asiakassuhteiden korostuminen, kun taas perinteinen markkinointi on enemmän orientoitunut massaviestintään (Wymbs 2011, 95). Digitaalisen markkinoinnin menestyminen tulevaisuudessa vaatii halutun viestin toimittamista kohdeyleisölle juuri oikeaan aikaan oikeassa paikassa, kuitenkin varmistaen, ettei kohdeyleisö huolestu yksityisyydestään tai joudu vastaanottamaan irrelevanttia informaatiota (Wymbs 2011, 95). Digitaalinen markkinointi toimii parhaiten integroituna perinteisen markkinoinnin kanssa (Wymbs 2011, 95).

Kotler (2016) listaa digitaaliseen markkinointiin liittyviksi ilmiöksi esimerkiksi hakukoneoptimoinnin (SEO) ja hakukonemarkkinoinnin (SEM), nettisivujen evästeet, sosiaalisen median ja verkkottumisen, kuluttajien luoman sisällön, blogit, viraalimarkkinoinnin, älypuhelimet, sijaintiin perustuvat palvelut sekä vasta massojen käyttöön saapumassa olevat AR- ja VR-teknologiat. Vaikka digitaaliselle markkinoinnille on ominaista erilaisten digitaalisten työkalujen käyttäminen, ei se kuitenkaan perustu pelkästään niihin, vaan digitaalista markkinointia ohjaa perinteisen markkinoinnin tavoin asiakkaiden hankkiminen sekä asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen (Wymbs 2011, 95).

Sen lisäksi, että digitaalinen markkinointi on kustannustehokasta ja asiakkaat ovat siirtyneet laajasti digitaaliseen maailmaan, on digitaalinen markkinointi mitattavissa helpommin kuin perinteinen markkinointi (Järvinen & Karjaluoto 2015, 117). Hyödyistä huolimatta markkinoinnin digitalisaatio aiheuttaa merkittäviä haasteita yrityksille (Leeflang, Verhoef,

Dahlström & Freundt 2014, 2). Uusien kanavien ja ostosvälineiden käyttöönotto sekä uudenlaisen asiakasvuorovaikutuksen aloittaminen vaatii päivitettyä ymmärrystä asiakkuuden- ja brändinhallinnasta sekä pakottaa yritykset määrittämään uudelleen markkinointimittarinsa ja CRM-mittarinsa (Kannan & Li 2017, 38). Vielä ei ole kuitenkaan tarpeeksi tietoa mittarien hyödyntämisestä yrityksissä (Moorman & Day 2016, 19). Petersenin, McAlisterin, Reibsteinin, Winerin, Kumarin & Atkinsonin (2009, 96) mukaan mittariston rakentajan tulee ymmärtää, millaisia haasteita on uusien mittarien käyttöön ottamisessa. Tarvitaankin kipeästi tutkimusta mittarien käyttöönottoprosessista sekä sen haasteista ja onnistumisista (Moorman & Day 2016, 19).

1.3 Markkinoinnin suorituskyvyn ulottuvuudet

Markkinoinnin mittaaminen on ollut viimeisten vuosikymmenten tärkeä tutkimuskohde, sillä se on nimetty Mintzin ja Currimin (2013, 17) mukaan Marketing Science Institute -instituutin tutkimusprioriteetiksi vuosina 1998, 2000, 2002, 2004, 2006 ja 2008. Katsikeas, Morgan, Leonidou ja Hult (2016, 1) toteavat, että vaikka markkinoinnin mittaamista onkin tutkittu paljon, on aiheesta luotu teoria hyvin sirpaloitunutta, eivätkä tutkijat ole onnistuneet luomaan yhtenäisiä viitekehyksiä markkinoinnin suorituskyvyn arvioinnille. Tämä on nähtävissä muun muassa siitä, että markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiselle on luotu vuosien varrella useita malleja ja teorioita (ks. esim. Katsikeas ym. 2016; Moorman & Day 2016; Morgan, Clark & Gooner 2002; Morgan 2012; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava 2004). Lisäksi syynä voi olla olemassa olevien erilaisten mittarien valtava määrä, jota ei ole systemaattisesti arvioitu tai konseptuaalisesti kehitetty markkinoinnin tutkimuksessa (Katsikeas ym. 2016, 1). Tapoja kategorisoida mittareita on yhtä paljon kuin itse mittareita. Tutkijat ovat tutkineet muun muassa taloudellisten ja markkinoinnin mittarien merkitystä (Mintz & Currim 2013; Rust ym. 2004) ja jaotelleet mittareita esimerkiksi markkinoinnin voimavarojen (brändimittarit, asiakastytyväisyys, asiakasmittarit ja tuotteen laatumittarit) ja markkinointiaktiviteettien mukaan (mainonnan, tarjousten, jakelukanava- ja tuotemittarit) (Srinivasan & Hanssens 2009, 303-308).

Tutkijoiden käyttämät markkinoinnin suorituskyvyn arvioinnin mittarit ovat usein olleet epäsuhteessa toisiinsa, mikä on tehnyt teorioiden synteessin ja kumulatiivisen tiedon muodostumisen vaikeaksi (Katsikeas ym. 2016, 1-2). Usein markkinointia kritisoidaan sen

läpinäkyvyyteen (engl. accountability) liittymistä ongelmista, mitkä kuitenkin osittain johtuvat aiheeseen liittyvien käsitteiden epäjohdonmukaisesta käytöstä (Gao 2010, 26). Gao (2010) määrittelee markkinoinnin suorituskykyyn oleellisesti liittyvät käsitteet sekä niiden vuorovaikutussuhteet, mikä mahdollistaa niiden johdonmukaisen käytön myös tässä tutkimuksessa. Markkinoinnin suorituskyky (engl. marketing performance) on luonteeltaan moniulotteinen, ja koostuu kolmesta ulottuvuudesta: sopeutumiskyvystä (engl. adaptiveness), tehokkuudesta (engl. efficiency) sekä tarkoituksenmukaisuudesta ja tuloksellisuudesta (engl. effectiveness) markkinoihin liittyvien tavoitteiden valossa (Gao 2010, 30).

Markkinoinnin tehokkuus on asioiden tekemistä oikein (ks. Drucker 1974), ja siinä voidaan verrata markkinoinnin tuottojen (engl. outputs) suhdetta markkinoinnin panostuksiin (engl. inputs) (Gao 2010, 30). Tehokkuus liittyy erityisesti siihen, kuinka hyvin yritys käyttää resurssinsa tavoitteiden saavuttamiseen. Mittareista erityisesti markkinoinnin tuottoprosentti (ROMI, Return On Marketing Investment) liittyy tehokkuuden mittaamiseen (Hanssens & Pauwels 2016, 177). Markkinoinnin tarkoituksenmukaisuus ja tuloksellisuus tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä (ks. Drucker 1974), jolloin markkinoinnin suorituskykyä voidaan verrata koko yrityksen strategisiin tavoitteisiin (Gao 2010, 30). Markkinoijien tulisi varmistaa, että tehdään strategian mukaisia asioita sekä löytää keinoja mitata tavoitteissa suoriutumista (Gao 2010, 26). Markkinoinnin tuottavuus (engl. productivity) kuvaa markkinoinnista saatavien tuottojen suhdetta markkinoinnin kuluihin, eli kuinka tehokkaan tuloksellista markkinointi on (Gao 2010, 30). Markkinoinnin tuottavuus liittyy perinteisen käsityksen mukaan vahvasti markkinoinnin tehokkuuteen (Morgan 2002, 364), mutta modernin näkemyksen mukaan markkinoinnin tuottavuudessa yhdistyvät sekä tehokkuuden että tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden ulottuvuudet (Gao 2010, 29). Toisinaan näiden ulottuvuuksien yhteydessä tarkastellaan myös markkinoinnin sopeutumiskykyä (engl. adaptiveness), joka tarkoittaa yrityksen kykyä vastata ympäristön muutoksiin (Morgan ym. 2002, 367).

Markkinoinnin mittareilla mitataan markkinoinnin suorituskykyä (Gao 2010, 30). Markkinoinnin mittarit ovat välineitä, jotka auttavat yritystä kvantifioimaan, vertailemaan ja tulkitsemaan heidän markkinointinsa suorituskykyä (Kotler 2016, 838). Markkinoinnin mittarien tarkoituksena on lisätä markkinoinnin läpinäkyvyyttä, oikeuttaa resurssien käyttöä markkinointiin sekä auttaa tunnistamaan tulevaisuuden asiakkaiden ja yrityksen arvon ajureita (Kotler 2016, 383). Mittariston avulla tavoitteet muunnetaan mitattaviksi panoksiksi ja tuotoiksi sekä mitataan tavoitteiden saavuttamisen tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta

sekä resurssien käytön tehokkuutta (Raghubir, Roberts, Lemon & Winer 2010, 69).

Sekä B2C- että B2B-markkinoijilla on ollut ongelmia todistaa markkinoinnin vaikutus koko yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn ja yrityksen arvoon (Cortez & Johnston 2017, 98; Wiersema 2013, 474). Gummesson ym. (2014, 230) kuitenkin argumentoivat, etteivät perinteiset markkinoinnin mittarit, kuten myynti ja markkinaosuus, ota huomioon todellisen maailman monimutkaisuutta, dynaamisuutta ja kontekstia. Kaikkea ei voi ilmaista rahallisina määreinä, sillä esimerkiksi tärkeät markkinoinnin mittarit brändipääoma, asiakaspääoma, vakaumus (engl. persuasion) ja vaikuttajat eivät ole suoraan linkitettävissä taloudellisiin mittareihin, mutta niillä voi olla suuri merkitys yrityksen menestykselle (Klaus ym. 2014, 197). Monilla markkinoinnin voimavaroilla on pitkäaikaista vaikutusta, kuten asiakkaisiin ja brändiin liittyvillä asioilla, mistä johtuen markkinointia on arvioitava sekä lyhyen että pitkän aikavälin näkökulmasta (Cortez & Johnston 2017, 98; Rust ym. 2004, 77-78). Lyhyt- ja pitkäaikaisten vaikutusten mittaaminen tapahtuu käyttämällä sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita (Rust ym. 2004, 76; 85). Riistiriitaisesti suuntautuminen pidemmälle aikavälille tekee markkinoinnin vaikutuksen selvittämisestä kuitenkin entistä vaikeampaa (Wiersema 2013, 484).

1.4 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tässä pro gradu –tutkimuksessa keskitytään digitaalisen markkinoinnin mittaamisen prosessiin B2B-yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida yrityksen digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessin vaiheet sekä näihin vaiheisiin vaikuttavia haasteita luovia tekijöitä. Lisäksi luodaan ymmärrystä digitaalisen markkinoinnin mittarien yhteydestä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Tutkimuksessa otetaan markkinoinnin toteutuksesta vastaavien henkilöiden näkökulma, sillä he ovat suorassa kosketuksessa mittariston luomisprosessiin sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin, ja he tarvitsevat työssään mittariston avulla saatavaa tietoa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti mittaamisen aloittamisvaiheeseen.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. *Miten digitaalisen markkinoinnin mittareita johdetaan liiketoiminnallisista tavoitteista?*

2. *Mitä eri vaiheita voidaan tunnistaa digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessissa?*
3. *Millaisia haasteita luovia tekijöitä voidaan tunnistaa digitaalisen markkinoinnin mittariston rakentamiselle ja käyttönotolle?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan jo olemassa olevan teorian avulla nostamalla esiin tietoa markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteydestä sekä siitä, kuinka mittareita johdetaan yrityksen strategisista tavoitteista, ja mitä mittarit voivat kertoa näiden tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi tarjotaan tietoa KPI-mittarien (engl. key performance indicator) käytöstä digitaalisessa ympäristössä. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan olemassa olevaa teoriaa sekä empiriaa hyödyntäen, ja luodaan uutta tietoa esimerkiksi vähemmälle tutkimukselle jääneestä kontekstisidonnaisuudesta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan empirian avulla käytännön yritysmaailmassa toteutettua mittariston luomisprosessia tutkimalla.

Vaikka digitaalinen markkinointi ja sen mittaaminen ovat tällä hetkellä jo arkipäivää monissa yrityksissä, ovat ne vielä suhteellisen uusia markkinoinnin käsitteitä. Näin ollen digitaalisen markkinoinnin mittaamisesta ei ole vielä olemassa kovin paljoa akateemista tutkimusta. Iso osa olemassa olevasta tiedosta löytyykin muun muassa alan asiantuntijoiden blogien tai alan asiantuntijapalveluita myyvien yritysten kautta. Lisäksi digitaalinen markkinointi kehittyy ja uudistuu jatkuvasti. Tutkimustiedon ja aiheeseen liittyvän osaamisen voidaan katsoa vanhenevan siis suhteellisen nopealla tahdilla, joten tieteellisen tutkimuksen haasteena on pysyä tämän jatkuvan muutoksen perässä. Tämä pro gradu -tutkimus tarttuu haasteeseen ja osaltaan luo ajantasaista akateemista tutkimustietoa digitaalisen markkinoinnin mittaamisesta.

Aiheen ajankohtaisuuden lisäksi aihealueen valintaan vaikutti toisena tekijänä myös tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys. Digitaalinen markkinointi on keskeinen osa kohdeyrityksen Eatech Oy:n markkinointia, sillä perinteisiksi katsottuista markkinointiaktiviteeteista on yrityksessä osittain luovuttu. Näin ollen on siis perusteltua keskittyä digitaalisiin mittareihin pro gradu -tutkimuksen osalta. Kolmantena, pro gradu -tutkimusten rajallisuus vaikutti päätökseen keskittyä digitaalisiin mittareihin, sillä pienempään mittaamisen osa-alueeseen keskittyminen mahdollistaa syvällisemmän tiedon luomisen aiheesta. Pro gradu -tutkimuksen rajallisuus vaikutti myös päätökseen keskittyä mittaamisen aloittamisvaiheeseen, ja jättää pitkäjänteisen mittaamisen ja mittariston kehittämisen tutkiminen seuraavien tutkimusten kohteiksi.

Tutkimus rajattiin B2B-kontekstiin, sillä tutkimuksen case-yritys toimii B2B-sektorilla. Tästä syystä tutkimuksen tuloksia ei voida varmuudella soveltaa yleisesti kaikkiin markkinointia harjoittaviin yrityksiin, B2C-yritykset mukaan lukien. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan B2B-yritykset, joilla on verkkokauppa, koska tutkimuksen kohdeyrityksellä ei ole verkkokauppaa. Kyseessä on räätälöityjä IT-alan palveluja myyvä B2B-yritys, jonka myynti tapahtuu muuta reittiä kuin verkkokaupan kautta. Verkkokaupan omistavien yritysten markkinoinnin mittaamisen voidaan katsoa poikkeavan jonkin verran niiden yritysten markkinoinnin mittaamisesta, joilla ei ole verkkokauppaa, sillä verkkokaupassa voidaan seurata suoraan asiakkaan ostopolkua sivuille saapumisesta lähtien aina tuotteen ostamiseen asti. Verkkokaupassa ostopäätös tapahtuu yrityksen verkkokaupan sivuilla, mutta kaikilla B2B-yrityksillä ei ole mahdollista myydä tuotteitaan verkkokaupan kautta muun muassa tuotteiden monimutkaisuuden tai räätälöinnin vuoksi. Esimerkiksi teollisella alalla ostopäätös tapahtuu usein henkilökohtaisen myynnin kautta, joten markkinoinnin mittaaminen keskittyy esimerkiksi siihen, mitkä digitaalisen markkinoinnin aktiviteetit houkuttavat potentiaalisia asiakkaita olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, tai kuinka monta liidiä saadaan luotua, ja kuinka moni liideistä etenee transaktioon asti (Järvinen & Karjaluo 2015, 125).

Rajaus B2B-kontekstiin on perusteltu myös akateemisen tutkimuksen nimissä, sillä aihealue on saanut akateemisessa markkinoinnin tutkimuksessa suhteellisen vähän huomiota verrattuna B2C-yrityksiin (Cortez & Johnston 2017, 90; Wiersema 2013, 471). LaPlacan & Katharichiksen (2009, 5; 9; 14) mukaan tunnetuimmissa markkinoinnin jounaaleissa on julkaistu viimeisten vuosikymmenten aikana hyvin vähän B2B-markkinointia käsitteleviä artikkeleita, ja niistäkin vain 8,68 prosenttia on käsitellyt markkinoinnin strategiaa tai suorituskyvyn mittaamista. B2B-markkinoinnin arviointia ja mittaamista käsittelevää kirjallisuutta on siis olemassa suhteellisen vähän, joten tämä pro gradu –tutkimus ottaa osaa keskusteluun ja tarjoaa uutta tutkimustietoa tärkeästä aiheesta. Wierseman (2013, 471) mukaan B2B-markkinointi eroaa B2C-markkinoinnista reilusti, joten tarvitaan tutkimusta, joka käsittelee mittaamista juuri B2B-kontekstissa.

Lisäksi on tunnistettu, että käytännön ongelmat ovat kehittyneet nopeammin kuin B2B-markkinoinnin tutkimus (Cortez & Johnston 2017, 91). Cortez ja Johnston (2017, 91) argumentoivat, että B2B-markkinointi tulee relevantimmaksi akateemiselle tutkimukselle, jos oikean elämän ongelmat ja teoria tuodaan lähemmäs toisiaan. Myös mittaamista käsittelevään tutkimukseen liittyy sama haaste, sillä vaikka markkinoinnin mittaamista on tutkittu paljon, otetaan aiemmassa tutkimuksessa hyvin vähän kantaa siihen, kuinka mittarien käyttöönotto

tulisi käytännössä implementoida ja kuinka mittareita tulisi priorisoida (Gaskill & Winzar 2010, 1). Kuuselan ym. (2014, 597) mukaan tärkeä B2B-markkinoinnin tutkimuksen yritysmaailman relevanssia vähentävä tekijä on erilaiset odotukset tutkimuskysymyksille, sillä tutkijat usein valitsevat tutkimusaiheita, joita käytännön yrityselämän harjoittajat eivät koe niin relevanteiksi. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin vahva liittymäkohta käytäntöön tutkimuksen kohdeyrityksen kautta. Tutkimuksen akateemiset tutkimuskysymykset muotoiltiin B2B-kentällä toimivan kohdeyrityksen konkreettisten ongelmien pohjalta, ja niistä pyritään luomaan sekä käytännön elämää että akateemista maailmaa hyödyttävää tietoa.

2 MITTAAMINEN OSANA DIGITALISOITUVAA MARKKINOINTIA

2.1 Markkinoinnin tavoitteellisuus ja mittaamisen yhteys strategiaan tavoitteisiin

Tässä luvussa käsitellään markkinoinnin tavoitteellisuutta sekä mittaamisen yhteyttä strategiaan tavoitteisiin. Aluksi käsitellään tekijöitä, jotka yleensä ajavat yrityksiä mittaamaan markkinointiaan. Tärkeimmiksi ajureiksi valikoituivat markkinoinnin läpinäkyvyyden parantaminen sekä dataperusteiseen markkinointiin suuntautuminen ja tiedolla johtaminen. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään markkinoinnin suorituskyvyn yhteyttä koko yrityksen suorituskyvyn.

2.1.1 Markkinoinnin läpinäkyvyys ja tiedolla johtaminen mittaamisen ajureina

Tutkijat ovat löytäneet monenlaisia perusteluja markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiselle, jotta markkinoijat saataisiin tarttumaan haastavaan tehtävään. Morgan ym. (2002, 364) listaavat markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksiksi muun muassa varmistaa säädösten ja standardien noudattaminen, varoittaa ajoissa ongelmista, tarjota tietoa päätöksenteon tueksi, auttaa strategian implementoinnissa kertomalla saavutetaanko strategiset tavoitteet sekä viestiä markkinoinnin prioriteeteista ja halutuista tuloksista johdolle ja työntekijöille. Petersenin ym. (2009, 95) mukaan markkinoinnin mittaamiselle on kuitenkin kaksi perustavanlaatuista syytä. Ensinnäkin se lisää markkinoinnin läpinäkyvyyttä ja oikeuttaa markkinointiin käytetyt kallisarvoiset resurssit, ja toiseksi mittaamisen avulla kerrotaan johdolle uusia asiakkaita ja yrityksen markkina-arvoa ajavista voimista, ja se auttaa linkittämään markkinoinnin tulokset yrityksen taloudellisiin tuloksiin (Petersen ym. 2009, 95).

Markkinoinnin läpinäkyvyyden käsitteessä yhdistyy moni markkinoinnin mittaamiselle asetetuista tavoitteista, sillä läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin markkinoinnin aktiviteetit ja kulut ovat seurattavissa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien avulla (Strandvik ym. 2014, 244). Toisin sanoen, läpinäkyvyys auttaa markkinoijia todistamaan markkinointiaktiviteettiansa yhteyden tuloksiin ja yrityksen arvoon (Verhoef & Leeflang 2009, 16). Markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen on saanut paljon huomiota juuri siksi, että sen

taustalla on oletus siitä, että markkinoinnin läpinäkyvyys parantaa koko yrityksen suorituskykyä ja markkinoinnin asemaa yrityksissä, sekä auttaa päätöksenteossa (ks. esim. Ambler ym. 2004; Morgan ym. 2002; Rust ym. 2004).

Markkinoinnin läpinäkyvyyden puute nähdään suurimmaksi syyksi sille, että B2B-markkinoinnin merkitys yrityksissä on vähentynyt (Homburg ym. 2015, 10). Vaikka markkinoijat ovat jo pitkään yrittäneet tehdä toimistaan läpinäkyvempiä ja nostamaan markkinointia pelkästään taktiselta tasolta strategisempaan suuntaan (Klaus ym. 2014, 195-196), kritisoidaan markkinointia yhä voimakkaasti siitä, ettei se kykene esittämään vakuuttavia todisteita siihen investoitujen summien vaikutuksesta myynnin edistämiseen ja brändien rakentamiseen (Verhoef & Leeflang 2009, 16).

Verhoefin ja Leeflangin (2009, 16) mukaan markkinoijat eivät mittaa tarpeeksi toimiaan, eikä mittareita, erityisesti pitkää aikajännettä kuvaavia, ole tarkennettu sopivasti. Toimitusjohtajat ajattelevat markkinoijien aliarvioivan markkinoinnin tulosten esittämisen tärkeyden (Klaus ym. 2014, 200-201). Klaus ym. (2014, 200-201) ovat huomanneet toimitusjohtajien uskovan, että markkinoijat pitävät itseään irrallisina yrityksen taloudellisista realiteeteista, ja että heillä on hyvin erilainen tapa tulkita tuloksiaan ja suorituskykyään. Myös Strandvik ym. (2014, 244) ovat löytäneet, että markkinoijille jonkin mittarin merkitys saattaa olla erilainen kuin toimitusjohtajille. Bendle ja Bagga (2016, 73) kokoavat, että markkinoijilla näyttää olevan selviä ongelmia muutamien suosittujen mittarien oikein käyttämisessä, mikä vähentää markkinoinnin uskottavuutta koko yrityksessä sekä markkinoinnin esittämien tulosten luotettavuutta. Ongelmallisia mittareita ovat erityisesti markkinaosuus, suositteluhaluus (NPS, Net Promoter Score), tykkäyksen arvo, asiakkaan elinkaaren arvo (CLV, Customer Lifetime Value) ja tuotto prosentti (ROI, Return on Investment) (Bendle & Bagga 2016).

Edellämainitut väärinkäytökset, väärinymmärrykset ja epäselvyydet johtavat markkinoinnin läpinäkyvyyden puutteeseen ja markkinointiosaston merkityksen vähenemiseen (Klaus ym. 2014, 200-201). Tämä voi johtaa myös markkinointiin tehtyjen investointien vähenemiseen (Klaus ym. 2014, 200-201) ja koko yrityksen suorituskyvyn heikkenemiseen (Homburg ym. 2015, 2). Suuntaus on huolestuttava, sillä markkinointi on tärkeä tuloja tuova toiminto yrityksissä (Gummesson ym. 2014, 229). B2B-markkinoijien on yhä vaikeampaa ohittaa markkinoinnin suorituskyvyn mittamista ja läpinäkyvyyden parantamista kasvavien vaatimusten johdosta (Wiersema 2013, 484). Erityisesti high-tech –sektorilla on ollut huomattavissa suuri kiinnostus markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen ja markkinoinnin

läpinäkyvyyden parantamiseen (O'Sullivan, Abela & Hutchinson 2009, 844). Tämä johtuu siitä, että tekniikka-alan B2B-yritykset ovat perinteisesti olleet insinöörivetoisia enemmän kuin markkinointilähtöisiä, mikä on johtanut skeptismiin markkinointia kohtaan (O'Sullivan ym. 2009, 844).

Markkinoijien tulisikin aktiivisesti demonstroida markkinoinnin strategista roolia tulevaisuuden tulojen mahdollistajana, vaikkei sitä voisikaan suoraan esittää myynnin mittarien avulla (Klaus ym. 2014, 203). Verhoef ja Leeflang (2009, 30) ehdottavat ratkaisuksi, että markkinointi muuttaa asennettaan ja lisää jatkossa suunnitelmiinsa taloudellisen osion kuvaamaan suunniteltuja taloudellisia tuloksia. Näin toteutuneita tuloksia voidaan verrata aiottuihin vaikutuksiin. Lisäksi markkinoinnin tulisi pystyä näyttämään luotettavalla ja kokonaisvaltaisella tavalla, kuinka se kontribuoi yrityksen ansaintalogiikkaan ja luo kilpailuetua (Gummesson ym. 2014, 229).

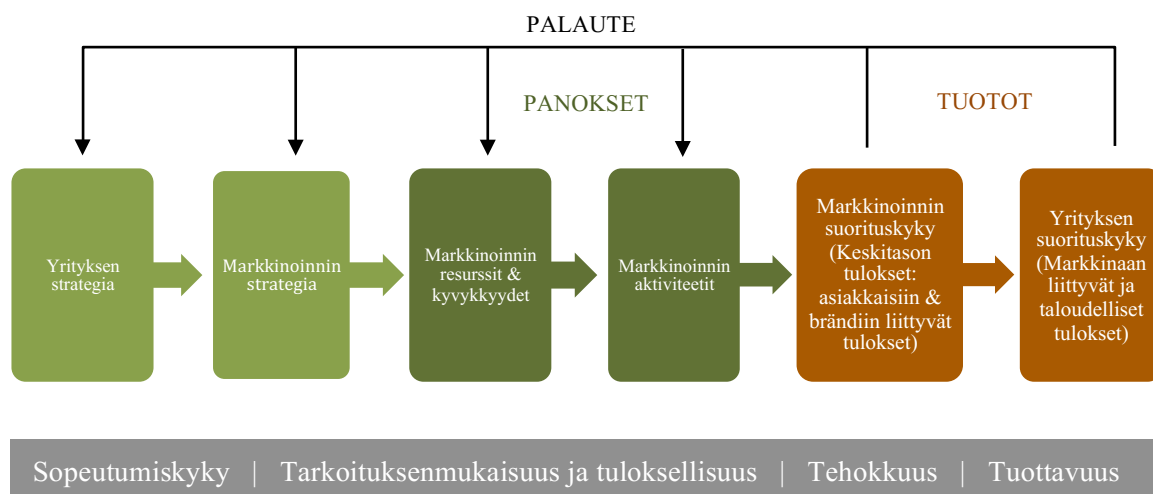
Digitalisaation myötä myös datan rooli kasvaa jatkuvasti yrityksissä, sillä markkinoijat pyrkivät käyttämään saamaansa tietoa asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä automatisoimaan markkinointiprosesseja reaaliajassa (Wedel & Kannan 2016, 97). Median, kanavien, digitaalisten laitteiden ja ohjelmistosovellusten räjähdysmäinen kasvu on antanut yrityksille ennennäkemättömän mahdollisuuden hyödyntää dataa arvon tuottamisessa, asiakaskokemuksen parantamisessa, asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden lisäämisessä ja markkinointiaktiviteettien kehittämisessä (Wedel & Kannan 2016, 97). Datan hyödyntämisen ja analytiikan avulla voidaan luoda yrityksille ymmärrystä markkinoinnin vahvemmasta myötävaikuttamisesta digitaalisessa ympäristössä (Verhoef ym. 2014, 10), joten niiden hyödyntäminen luo yrityksille rajattomasti mahdollisuuksia. Datan määrän kasvu ohjaa kulttuurimuutosta kohti dataperusteista päätöksentekoa, joka luo yrityksille kilpailuetua ja vaikuttaa huomattavasti niiden taloudelliseen suorituskykyyn (Wedel & Kannan 2016, 97). Tämän hetken markkinajohtajien menestys on todiste siitä, että dataa voi hyödyntää menestyksekkäästi markkinointiin liittyvissä päätöksissä (Wedel & Kannan 2016, 97).

Muutoksessa markkinoinnin analytiikalla on tärkeä rooli, ja yrityksissä on kasvava tarve uusille mittareille ja analyyttisille metodeille, jotka tekevät dataperusteisesta markkinoinnista tehokkaampaa sekä tarkoituksenmukaisempaa ja tuloksellisempaa (Wedel & Kannan 2016, 97). Markkinoinnin analytiikka yhdistää markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen, analyysin, ennustamisen ja johtamisen metodit saman kattokäsitteen alle, minkä tarkoitus on maksimoida markkinoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta sekä tuotto prosenttia (Wedel &

Kannan 2016, 108). Markkinointianalytiikkaan kuuluu datan kerääminen, hallinta ja analysointi (Wedel & Kannan 2016, 98).

2.1.2 Markkinoinnin suorituskyvyn yhteys yrityksen suorituskykyyn

Markkinoinnin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn suhdetta on tutkittu useissa tutkimuksissa, ja monet tutkijat ovat todistaneet, että markkinoinnin suorituskyvyllä on todellisuudessa yhteys yrityksen suorituskykyyn (Katsikeas ym. 2016; Moorman & Day 2016; Morgan ym. 2002; Morgan 2012; O’Sullivan & Abela 2007; O’Sullivan ym. 2009; Rust ym. 2004; Stewart 2009). Tämän tutkimuksen pohjaksi valittiin Katsikeaksen ym. (2016), Moormanin ja Dayn (2016), Morganin ym. (2002), Morganin (2012) sekä Rustin ym. (2004) tutkimukset, sillä niistä oli löydettävissä samankaltaisuuksia markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteyden todistamisessa.



Kuvio 1. Markkinoinnin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn yhteys (mukaillen Katsikeas ym. 2016; Moorman & Day 2016; Morgan ym. 2002; Morgan 2012; Rust ym. 2004)

Kuvio 1 osoittaa markkinoinnin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn yhteyden. Ensinnäkin, yrityksen strategian tulisi ohjata mittarien käyttöä (Järvinen & Karjaluo 2015, 119; Moorman & Day 2016, 19). Markkinoinnin strategiaprosessiin kuuluu strategisten valintojen suunnittelu (eli missä markkinassa yritys toimii ja kuinka se voittaa kilpailijat), strategisten valintojen toteuttaminen ja tulosten arviointi, sekä resursointiprosessi, jossa erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä hankitaan, kehitetään ja otetaan käyttöön (Moorman &

Day 2016, 27). Jokaisen markkinointiaktiviteetin tulisi olla jollain tavalla yhteydessä yrityksen tulovirtoihin ja liiketoimintamallin ansaintalogiikkaan (Stewart 2009, 639).

Kuviossa 1 nostetaan prosessin ensimmäiseksi kohdaksi yrityksen strategia, koska yrityksen strategia ja tavoitteet vaikuttavat myös markkinoinnin strategian luontiin ja tavoitteiden asettamiseen, jotka ovat kuviossa mittaamisen prosessin toinen vaihe. Näin kuviossa havainnollistetaan erityisesti sitä, että markkinoinnin strategian tulee toteuttaa omalta osaltaan yrityksen kokonaistrategiaa. Aiemmassa markkinoinnin mittaamista käsittelevässä tutkimuksessa tämä on jäänyt ainakin konseptuaalisten mallien tasolla vähemmälle huomiolle niiden alkaessa tutkia markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteyttä suoraan markkinointistrategiasta sekä markkinoinnin resurssien ja kyvykkyyksien tasolta, ilman että alkupään yhteyttä yritystason strategiaan huomioidaan erikseen. Markkinoinnin strategia sekä resurssit ja kyvykkyydet ohjaavat markkinoinnin aktiviteetteja ja taktisia toimia. Markkinointiaktiviteetit vaikuttavat osaltaan markkinoinnin suorituskyvyn, johon voidaan katsoa kuuluvan keskitason tulokset (engl. intermediate outcomes), kuten asiakkaiden reaktiot ja käyttäytyminen sekä brändi. Markkinoinnin suorituskkyky vaikuttaa puolestaan yrityksen suorituskkykyyn markkinoilla ja taloudellisesti.

Kuvion 1 perustelemiseksi tarkastellaan lyhyesti aiempaa tutkimusta ja luotuja malleja markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvystä. Morgan ym. (2002, 368) mukaan yrityksissä tarvitaan sellaisia markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmiä (engl. MPA systems eli marketing performance assesment system), jotka ottavat huomioon sekä markkinoinnin sopeutumiskyvyn, tehokkuuden, tuottavuuden sekä tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden näkökulman, jotka ovat myös kuvion 1 taustaoletuksena. Pelkkään tuottavuuteen ja tehokkuuteen keskittyminen jättää usein markkinoinnin tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden sekä sopeutumiskyvyn tarkastelun ulkopuolelle (Morgan 2002, 364). Morgan ym. (2002) mukaan yrityksen suorituskyvyn arviointijärjestelmissä markkinoinnin suorituskkyky koostuu yrityksen resursseista, jotka yrityksessä löytyvien kyvykkyyksien ja markkinointistrategian avulla saavutettujen markkinapositioneiden avulla realisoituvat yrityksen suorituskkyvyksi markkinassa ja lopulta yrityksen taloudelliseksi suorituskkyvyksi (Morgan ym. 2002, 366-368).

Morgan (2012) kuvaa tarkemmin markkinoinnin resursseja ja kyvykkyyksiä. Markkinoinnin resurssit pitävät sisällään hiljaisen tiedon, taloudelliset, fyysiset, ihmisiin liittyvät, lakiin liittyvät, organisaatioon liittyvät, maineeseen liittyvät, informaatioon liittyvät ja suhteisiin

liittyvät resurssit (Morgan 2012, 104-106). Markkinoinnin kyvykkyydet puolestaan voivat olla dynaamisia (kuten markkinaoppiminen, resurssien uudelleen kokoaminen), toimintojen välisiä (kuten brändijohtaminen ja asiakassuhteiden hoito), arkkitehtuurisia (kuten markkinoinnin strategian implementointi) tai johonkin tiettyyn alueeseen erikoistuneita (kuten tuotejohtaminen, markkinointiviestintä, myynti tai markkinatutkimus) (Morgan 2012, 106-109).

Kolmantena, markkinoinnin tuottavuuden ketju (Rust ym. 2004) ulottuu markkinointiaktiviteeteista aina yrityksen arvoon asti. Rustin ym. (2004, 77-78) mukaan yrityksen strategiat näyttäytyvät käytännössä taktisina markkinointiaktiviteetteina, jotka johtavat asiakkaan reaktioihin (kuten asiakastyytyväisyyteen ja asenteisiin brändiä kohtaan). Näitä asiakkaiden vastauksia voitaisiin kutsua myös keskitason tuloksiksi, joita ovat nimenomaan esimerkiksi asiakkaan ajatukset, tuntemukset, tieto ja käytös (O'Sullivan & Abela 2007, 80). Asiakkaan reaktiot johtavat yritystasolla markkinoinnin voimavarojen syntymiseen, kuten brändipääoman ja asiakaspääoman kasvamiseen (Rust ym. 2004, 77-78). Asiakkaiden toiminta vaikuttaa kokonaisuutena markkinoihin (kuten yrityksen markkinaosuuteen), mikä puolestaan yritystasolla realisoituu markkinapositiona, sisältäen markkinaosuuden ja myynnin (Rust ym. 2004, 78). Toisaalta markkinaposition vaikuttaa myös yrityksen markkinoinnin voimavarat (Rust ym. 2004, 78). Siinä missä yrityksen markkinaposition vaikuttaa yrityksen taloudelliseen asemaan (toisin sanoen tuottoon tai kassavirtaan), vaikuttaa siihen myös markkinointiaktiviteettien kautta aikaan saatu muutos markkinoilla, josta seuraa myös taloudellinen vaikutus (Rust ym. 2004, 78). Näillä kaikilla toimilla on näin vaikutus yrityksen kokonaisarvoon (Rust ym. 2004, 78).

Neljäntenä, Katsikeas ym. (2016, 2) esittävät, että markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen koostuu operationaalisesta suorituskyvystä, joka kuvaa pienempien osa-alueiden (kuten markkinointi) suorituskykyä, ja organisationaalisesta suorituskyvystä, joka kuvaa koko yrityksen suorituskykyä. Markkinoinnin suorituskyvyn tavoittelu on lähtöisin markkinoinnin strategioiden, resurssien ja aktiviteettien avulla toteutetuista markkinointiohjelmista, joiden kautta pyritään parantamaan operationaalista suorituskykyä (Katsikeas ym. 2016, 2). Markkinoinnin operationaalinen suorituskyky liittyy vahvasti asiakkaan markkinoinnin kautta saamiin käsityksiin yrityksen tarjoomasta, mitkä vaikuttavat myös asiakkaiden käytökseen ja ostopäätöksiin (Katsikeas ym. 2016, 3). Operationaalisen suorituskyvyn kautta saavutetaan myös yrityksen taloudellinen suorituskyky (Katsikeas ym. 2016, 3). Markkinoinnin suorituskyky on kuitenkin dynaamista, sillä yritykset sijoittavat uudelleen saavuttamiaan

taloudellisia resursseja markkinointiin ja lisäksi yrityksissä tapahtuu jatkuvasti oppimista ja tulosten kautta saavutettua ymmärryksen kasvamista, minkä johdosta markkinoinnin strategiat, resurssit ja aktiviteetit ovat jatkuvan muutoksen alaisia (Katsikeas ym. 2016, 4).

Viimeisenä, Moorman ja Day (2016, 6) mukaan yrityksen suorituskyky kostuu markkinoinnin keskitason tuloksista, eli asiakaspääomasta ja brändipääomasta, sekä yritystason tuloksista, eli tuotteen suoriutumisesta markkinassa, kirjanpidollisista tuloksista, taloudellisesta suoriutumisesta markkinassa sekä yhteiskunnallisista tuloksista (Moorman & Day 2016, 6). Yrityksen suorituskykyprosessin iteratiivinen ja dynaaminen luonne tulee esiin jatkuvasta palautteenannosta, jossa menestyksekkäs tai epämenestyksekkäs markkinointiaktiviteettien toimeenpano vaikuttaa markkinointiorganisaation vahvuuteen tai vaihtoehtoisesti heikkouteen (Moorman & Day 2016, 7). Jatkuva palauteenanto on nähtävissä myös kuviossa 1.

2.2 Markkinoinnin suorituskykymittariston rakentaminen

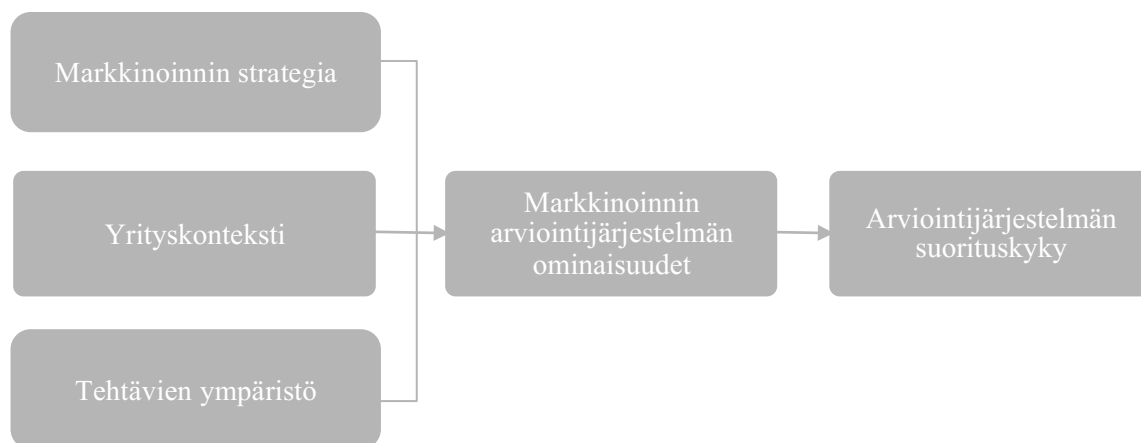
Tässä luvussa käsitellään teoriaa markkinoinnin suorituskykymittariston luomisesta. Aluksi nostetaan esille usein vähemmälle huomiolle jäävää mittaamisen kontekstisidonnaisuutta, jonka jälkeen siirrytään erittelemään onnistuneen mittariston tunnusmerkkejä. Tämän jälkeen käsitellään mittariston hierarkisuutta KPI-mittariston näkökulmasta sekä KPI-mittarien suhdetta muihin suorituskykymittariston mittareihin.

2.2.1 Mittaamisen kontekstisidonnaisuus

Vaikka yrityksen ja markkinoinnin suorituskykyä on tutkittu paljon, ei olemassa oleva tutkimus ota useinkaan huomioon mittaamisen tärkeää kontekstuaalista puolta (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen 2013, 716). Suurin osa tutkimuksista on keskittynyt kehittämään uusia mittareita tai listaamaan mittareita eri konteksteissa (Frösén ym. 2013, 716). Markkinoinnin suurin haaste tänä päivänä ei olekaan enää pohtia, pitäisikö markkinointia mitata, vaan sen sijaan osata valita valtavasta mittarien määrästä ne yrityksen liiketoiminnan kannalta kaikkein sopivimmat (Petersen ym. 2009, 95-96). Mittarijärjestelmän suunnittelu riippuu hyvin paljon kyseessä olevasta yrityksestä, eikä mittariston luontiin ole olemassa selkeitä jokaiselle yritykselle soveltuvia standardeja (Järvinen & Karjaluo 2015, 119). Suorituskyvyn mittaamisen systeemeihin on tunnistettu vaikuttavan useampi tekijä, kuten analytiikkataidot ja -resurssit, informaatioteknologian infrastruktuuri, johdon sitoutuneisuus,

johtajuus sekä organisaatiokulttuurin suuntautuneisuus dataperusteiseen päätöksentekoon, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen (Järvinen & Karjaluoto 2015, 119.)

Samanlainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä ei siis välttämättä sovi kaikille yrityksille, vaan siinä tulisi ottaa huomioon yritys- ja toimialaspesifit näkökulmat, kuten markkinointistrategia, yrityskonteksti ja ympäristö (Morgan ym. 2002, 367-368). Morgan ym. (2002, 366) esittävät ratkaisuksi tilannesidonnaiset eli kontekstuaaliset markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmät, jotka on upotettu yritysten organisationaaliseen kontekstiin. Kontekstuaaliset markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmät ovat dynaamisia, sillä ne heijastavat yritys- ja toimialakohtaisia epävarmuustekijöitä ja ottavat huomioon muun muassa yrityksen tarjooman ja kohdemarkkinan, mitkä vaikuttavat paljon siihen, kuinka markkinointi käytännössä vaikuttaa yrityksen suorituskyyyn (Morgan 2002, 366).



Kuvio 2. Kontekstuaalinen markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmä (mukaillen Morgan ym. 2002, 368)

Yrityksen kontekstuaalinen kenttä koostuu valitusta markkinointistrategiasta, yrityskontekstista ja toimintaympäristöstä (Morgan 2002), kuten kuvio 2 esittää. Markkinointistrategioihin kuuluvat erilaiset tavoitteet ja kilpailulliset keinot niiden saavuttamiseen, ja markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmän tulisi heijastaa niitä, jotta yrityksen käyttöön saadaan tarkoituksenmukaiset mittarit (Morgan ym. 2002, 367). Yrityskontekstiin liittyy informaation saatavuus, yrityskohtaiset suorituskyvyn arvioinnin vaatimukset eli yhteneväisyys muihin arviointisysteemeihin, autonomia sekä sidosryhmien valta esimerkiksi vertailukelpoisten standardien asettamiseen (Morgan ym. 2002, 367).

Ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat puolestaan ympäristön ja tehtävien epävarmuus, alan dynaamisuus sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden ominaisuudet (Morgan ym. 2002, 367).

Yrityksen kontekstuaalinen kenttä kokonaisuutena puolestaan vaikuttaa markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmän ominaisuuksiin, joita ovat (Morganin 2002, 367) mukaan suorituskyvyn standardit (eli millä kriteereillä suorituskyyä arvioidaan), vertailukohteet (engl. referent; miten standardeihin on päädytty, mistä näkökulmasta tuloksia tarkastellaan ja mihin tuloksia verrataan), mittausorientaatio (mitataanko esim. asiakkaiden, kilpailijoiden vai sisäisestä näkökulmasta), arvioinnin aikajänne (kuinka pitkällä aikavälillä mitataan) sekä palkkiojärjestelmän yhteneväisyys (markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmän ja markkinoinnin henkilökunnan palkkiojärjestelmän yhteneväisyys). Markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmän ominaisuudet puolestaan vaikuttavat markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmän suorituskyyyn, joka ilmenee useimmiten käyttäjätyytyväisyytenä, strategian toteutuksen tarkoituksenmukaisuutena ja tuloksellisuutena sekä organisaation oppimisena (Morgan ym. 2002, 367).

Yleisimpiä yritysten käyttämiä mittareita ovat myynti, tuotto ja kannattavuus, myyntikate, koettu arvo, asiakkaiden kokonaismäärä, asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, bränditunnettuus, markkinoinnin kulut ja asiakasvalitusten määrä (Ambler, Kokkinaki & Puntoni 2004, 491; Frösén ym. 2013, 722), mutta mikään yksittäinen mittari ei ole riittävä tai ”oikea” markkinoinnin suorituskyvyn summaamiseen (Ambler & Roberts 2008). Näiden ja muiden mittarien käytössä voi olla isojakin poikkeamia eri yrityksissä, mikä on täysin tarpeellista eri konteksteissa. Näitä poikkeamia kuvaamaan Frösén ym. (2013) ovat löytäneet viisi tyypillisintä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen suuntausta. Suuntauksissa mittarien käyttö vaihtelee minimikäytöstä laajaan käyttöön kontekstista riippuen (Frösén ym. 2013, 726-729). Frösén ym. (2013) löytämät suuntaukset ovat nuukuuden etsijät (engl. parsimony seekers), huolettomat markkinoijat (engl. casual marketers), datan kerääjät (engl. data collectors), tulevaisuuden rakentajat (engl. future builders) ja tavanomaiset markkinoijat (engl. conventional marketers).

Nuukuuden etsijät hyödyntävät asiakkailta ja taloudellisista raporteista saamaansa palautetta sekä valmista dataa, eivätkä varsinaisesti panosta tiedon keruuseen (Frösén ym. 2013, 726). Nuukuuden etsijöille tyypillisiä toimialoja ovat valmistava teollisuus tai rakennusala (Frösén ym. 2013, 726). Huolettomat markkinoijat puolestaan käyttävät joko muutamaa mittaria tai eivät mittaa ollenkaan, ja heillä on suhteellisen negatiivinen suhtautuminen taloudellisen

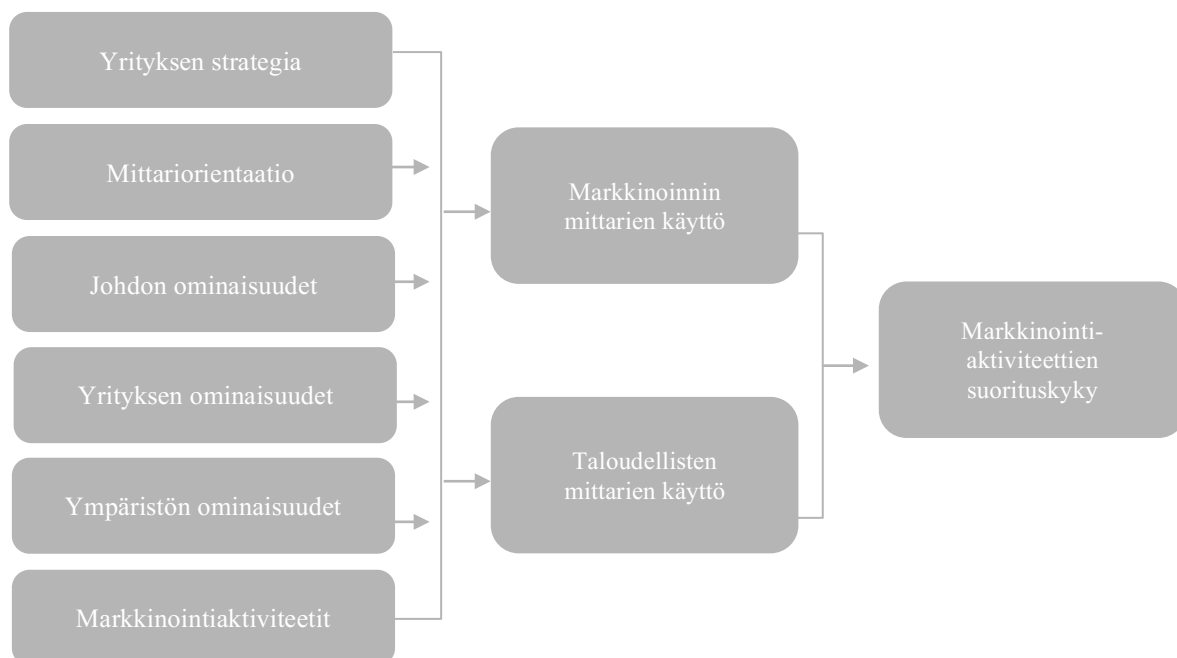
suorituskyvyn mittaamiseen (Frösén ym. 2013, 726). Huolettomat markkinoijat ovat usein voittoa kannattelemattomia yrityksiä tai pieniä palvelualan yrityksiä, ja yritysten idealistiset tavoitteet tai toisaalta resurssien puute voivat selittää mittaamisen heikkoa tasoa (Frösén ym. 2013, 726-727). Tulevaisuuden rakentajat keskittyvät kasvusta kertoviin mittareihin, kuten innovaatioon, brändipääomaan ja myyntiin (Frösén ym. 2013, 728). Yritykset toimivat usein kehittyvillä tai kasvavilla B2B-markkinoilla, kuten ohjelmisto-, laki-, laskenta-, konsultointi- ja tutkimuspalveluja tarjoavat yritykset (Frösén ym. 2013, 728).

Datan kerääjät käyttävät laajaa mittarijoukkoa ja keräävät suoriutumisdataa, joka mittaa muun muassa markkinapositiona, yrityksen pitkän ajan arvoa, innovaatiota, myyntiä ja asiakaspohjaa (Frösén ym. 2013, 728). Datan kerääjät toimivat usein kaupan alalla tai finanssialalla (Frösén ym. 2013, 728). Mittarien käyttöä selittää käytettävissä olevat resurssit sekä markkinoilla vallitseva tiukka kilpailutilanne (Frösén ym. 2013, 728). Tavanomaiset markkinoijat keskittyvät klassisiin markkinoinnin mittareihin, jotka mittaavat markkinapositiona, brändipääomaa ja taloudellista positiona, mutta jättävät huomiotta laajemman kuvan mittarit, kuten innovaatiomittarit ja yrityksen pitkän ajan arvo (Frösén ym. 2013, 728-729). Tavanomaiset markkinoijat toimivat usein kuluttajamarkkinoinnin parissa esimerkiksi kaupan alalla (Frösén ym. 2013, 729). Sekä datan kerääjien että tavanomaisten markkinoijien taloudellinen suoriutumiskyky on vahva (Frösén ym. 2013, 728).

Eri suuntaukset eroavat merkittävästi yritys- ja markkinakohtaisissa tekijöissä (Frösén ym. 2013, 729). Yrityskohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat eri mittaamisjärjestelmien käyttöön ovat muun muassa yrityksen tarjooma, yrityksen vuosittainen liikevaihto, positio markkinoilla, yrityksen markkinaorientaatio ja taloudellinen suorituskyky (Frösén ym. 2013, 726). Markkinakohtaisia tekijöitä ovat muun muassa markkinan elinkaaren vaihe ja yrityksen markkinapositiona (Frösén ym. 2013, 729). Eri suuntausten tavat mitata suorituskykyä ja painotusalueet vaihtelevat merkittävästi, eli eri suuntauksissa tapa omaksua markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmä käyttöön on erilainen (Frösén ym. 2013, 729). Markkinoijille ei ole olemassa yhtä tiettyä tapaa rakentaa markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmää vaan jokaisen yrityksen tulee löytää omiin yritys- ja markkinakonteksteihinsa sopivimmat mittarit (Frösén ym. 2013, 731).

Myös Mintz ja Currim (2013, 18-19) ovat löytäneet useita kontekstisidonnaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat mittariston käyttöön. Kuvion 3 avulla voidaan todeta, että ensimmäinen mittariston käyttöä ajava tekijä on yrityksen strategia, joka koostuu markkinaorientaatiosta,

strategisesta orientaatiosta ja päätöksenteon jakautuminen organisaatiossa. Toinen tekijä on mittariorientaatio eli mittarien koettu hyödyllisyys, niihin liittyvä kompensatio ja mittariosaaminen. Kolmas tekijä on johdon ominaisuudet, jotka saattavat vaikuttaa heidän prioriteetteihinsa, kykyihinsä ja tiedon hyödyntämiseen. Johdon ominaisuuksia ovat käytännössä johtajan suuntautuminen markkinointiin, asema yrityksessä, kokemuksen kattavuus ja esimerkiksi koulutuksen kautta saatu mittariosaamisen laajuus. Neljäs tekijä on yrityksen ominaisuudet, joita ovat koko, omistus (julkinen vai yksityinen), markkinoinnin ja markkinointijohtajan rooli, viimeaikainen liiketoiminnan suorituskyky, B2B- ja B2C-suuntautuneisuus sekä valinta tuotteiden tai palveluiden tarjoamisesta. Viides tekijä on ympäristön vaikutus, eli tuotteen elinkaari, alan keskittyneisyys tietyille toimijoille, markkinan kasvu ja markkinan epävarmuus. Kuudes tekijä sisältää markkinointiaktiviteettien kokonaisuuden, sillä eri markkinointiaktiviteetteja tulee mitata eri mittareilla. Markkinointiaktiviteettikategorioiksi on listattu perinteinen mainonta, internet-mainonta, suoramainonta, sosiaalinen media, tarjoukset, hinnoittelu, tuotekehitys, myynti, jakelukanavat sekä PR ja sponsorointi. Kaikilla näillä tekijöillä on (Mintzin ja Currimin 2013, 18-19) mukaan yhteys markkinoinnin ja taloudellisten mittarien käyttöön, millä taas on yhteys markkinoinnin koettuun suorituskykyyn ja markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseen.



Kuvio 3. Mittariston käyttöä ajavat tekijät (mukaiillen Mintz & Currim 2013, 19).

Mintz ja Currim (2013, 32) havaitsivat muun muassa, että taloudellisia mittareita käytetään enemmän yrityksissä, joissa ei ole varsinaista markkinointijohtajaa. Lisäksi mittareita käytetään vähemmän, kun organisaatio on vähemmän mukana markkinointiaktiiviteettien valinnassa, ja kun johtajien palkkaus ei ole yhteydessä mittarien käyttöön tai kun tarjolla ei ole mittaripohjaista koulutusta sekä yrityksissä, joissa menee sillä hetkellä heikosti liiketoiminnan suorituskyvyn näkökulmasta tai jos ala on muuten hajanainen tai epävakaa (Mintz & Currim 2013, 32). Lisäksi Mintz ja Currim (2013, 32) tekivät huomion, että sekä B2B-suuntautuneissa että palveluita tarjoavissa yrityksissä markkinoinnin mittaaminen on vähäisempää.

2.2.2 Laadukkaan mittariston ominaisuudet

Onnistuneen markkinoinnin mittariston ominaisuuksista on markkinoinnin tutkimuksessa useita teorioita. Esimerkiksi Seggien, Cavusgilin ja Phelanin (2007, 836-838) mukaan markkinoinnin mittareilla tulisi olla tietyt ominaisuudet ollaakseen menestyksekkäitä: (1) niiden tulisi olla taloudellisia, jotta markkinoinnin tulokset olisivat yhtäläisiä muun yrityksen toiminnan kanssa, (2) mittarit eivät saisi katsoa vain menneeseen, vaan niiden tulisi myös ennustaa tulevaisuutta, (3) markkinointia ei saisi nähdä kuluna vaan investointina, (4) mittarit eivät saisi katsoa liian laajoja kokonaisuuksia tai keskiarvoja, vaan niiden tulisi näyttää myös alemman tason vaikutukset, (5) yksittäisten mittarien tulisi muodostaa syy-seuraus –suhteita, (6) mittarien tulisi olla ainakin jollain tasolla vertailukelpoisia kilpailijoihin nähden ja (7) markkinoinnin mittari tulisi tuottaa objektiivista ja vertailukelpoista dataa.

Myös Petersen ym. (2009, 96) mukaan soveltuvimpia mittareita ovat sellaiset, jotka ovat tehokkaita mittaamaan markkinoinnin taoudellista tuottavuutta ja ovat eteenpäinkatsovia siinä mielessä, että ne auttavat johtajia kehittämään tehokkaita eteenpäin katsovia markkinoinnin strategioita sekä auttavat ennustamaan asiakkaan tulevaisuuden arvoa yritykselle ja yrityksen tulevaisuuden taloudellista suorituskykyä. Jotta voitaisiin valita tällaisia menestyksekkäitä mittareita, tulee mittariston tekijän selvittää, millaisia mittareita yrityksessä käytetään tällä hetkellä ja mitä mittareita tulisi olla käytössä sekä linkittää strategiset toimet ja yrityksen suorituskyky toisiinsa (Petersen ym. 2009, 96). Lisäksi tulee ymmärtää millaisia haasteita on uusien mittarien käyttöön ottamisessa (Petersen ym. 2009, 96).

Kuten aiemmin on todettu, pelkän taloudellisen tuottavuuden lisäksi on tärkeää mitata resurssien käytön tehokkuutta sekä markkinoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta

(Gao 2010; Raghuram ym. 2010). Resursseja voidaan mitata esimerkiksi ihmisten, ajan ja rahan avulla, mutta on kuitenkin huomioitava, ettei pelkästään resurssien laajuutta mittaamalla saada riittävästi tietoa, vaan täytyy mitata myös tavoitteiden saavuttamista (Raghuram ym. 2010, 69). Yrityksen täytyy tarvittavien resurssien päättämisen lisäksi päättää halutut tavoitteet ja mitata kuinka hyvin ne saavutetaan, eli mitata markkinoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta sekä markkinoinnin tehokkuutta eli käytettiinkö resurssit optimoidusti (Raghuram ym. 2010, 69). Resurssit täytyy myös yhdistää tavoitteisiin, jotka haluttiin saavuttaa resurssien avulla (Raghuram ym. 2010, 69).

Markkinointia tulisi mitata sekä markkinoinnin mittarien että taloudellisten mittarien avulla (Mintz & Currim 2013, 32). Mintz ja Currim (2013, 19-20) suosittelevat jakamaan mittarijärjestelmän markkinoinnin mittareihin ja taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit sisältävät mittareita kuten volyymi, myynti, nettotulos, tuottoprosentti (ROI), markkinoinnin tuottoprosentti (ROMI), markkinoinnin kulut ja asiakaskohtainen kulu, ja markkinoinnin mittarit sisältävät esimerkiksi markkinaosuuden, bränditietoisuuden, asiakastytyväisyyden, suositteluhalukkuuden ja share-of-voice -mittarin (Mintz & Currim 2013, 21). Raghuram ym. (2010, 69) toteavat, että tuloksia voidaan mitata sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti, jopa subjektiivisesti ja objektiivisesti. Sekä markkinoinnin että taloudellisten mittarien kautta saadut kokonaistulokset tulisi ilmoittaa suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja vastaavaan aiempaan toimintaan (Mintz & Currim 2013, 19-20). Sekä markkinoinnin että taloudellisten mittarien käyttö on Mintzin ja Currimin (2013, 32) mukaan yhteydessä markkinoinnin suorituskykyyn, eli toisin sanoen sekä markkinoinnin suoriutumisen että taloudellisen suoriutumisen mittaaminen parantaa markkinoinnin kokonaisvaltaista suorituskykyä.

Pelkkien markkinointimittarien käyttäminen, kuten markkinaosuus, voi johtaa taloudelliseen epävarmuuteen (esimerkiksi nettotulosta mitattaessa markkinaosuuden lisäys voi olla peräisin brändiuskollisilta ostajilta, jotka ostavat tavallista enemmän, mikä johtaa myöhemmin myynnin edistämisen jälkeiseen myynnin laskuun) ja pelkkien taloudellisten mittarien käyttäminen, kuten ROI, voi johtaa markkinoinnin epävarmuuteen (esimerkiksi epävarmuus siitä, kuinka suuri osuus myynnistä on peräisin brändin vaihtajilta ja brändiuskollisilta ostajilta, mikä on tärkeä tieto kohdentamisen kannalta) (Mintz & Currim 2013, 25). Hajottamalla markkinoinnin tuottavuus taloudellisiin voimavaroihin ja ei-taloudellisiin voimavaroihin, voidaan yhdistää markkinointiaktiviteettien vaikutus markkinoinnin tuottavuuteen (Rust ym. 2004, 86). Lisäksi mittarien tulisi olla vertailtavissa pitkän ajan ja lyhyen ajan vaikutusten

kesken, sillä tulokset voivat olla peräisin lyhyeltä ja pitkältä aikaväliltä (Raghubir ym. 2010, 69).

Gummesson ym. (2014, 237) peräänkuuluttavat, että hyvän mittariston tulisi ennen kaikkea olla yhteydessä käytännön tasolle ja olla helppo käyttää joka päivä. Markkinoinnin suorituskyvyn arviointijärjestelmien tulisi olla tarpeeksi yksinkertaisia, jotta ne tarjoavat johtajille tarpeeksi relevanttia informaatiota päätöksentekoa varten, mutta ei kuitenkaan ylimääräistä tietoa (Frösén ym. 2013, 717). Myös Järvinen ja Karjaluo (2015, 125) puhuvat helppokäyttöisyyden puolesta toteamalla, että mittariston avulla saatavan tiedon tulisi päätyä helposti tehokkaaseen käyttöön organisaatiossa, ja lisäävät, että mittariston tulisi olla soveltuva organisaation kontekstiin. Hallittavissa olevan mittariston tulisi demonstroida edistystä kohti markkinoinnin tavoitteita (Järvinen ja Karjaluo 2015, 125), joten mittarit täytyy olla asetettu todellisen tavoitteen mukaan (Raghubir ym. 2010, 69). Jotta voitaisiin mitata tavoitteiden toteuttamista, tulee markkinoinnille olla asetettu soveltuvat tavoitteet. Klassisen tavoitteiden asettamisen SMART-mallin mukaan, tavoitteiden tulisi olla selkeästi määriteltyjä (S), mitattavissa (M), aikaan sidottuja (A), realistisia (R) ja tavoittelemisen arvoisia (T) (Doran 1981). Shahin ja Mahbod (2007, 228-229) toteavat, että siinä missä markkinoinnin tavoitteiden, tulisi myös KPI-mittariston olla rakennettu SMART-mallin mukaisesti.

Markkinoinnin mittaaminen ei ole aina ongelmaton eikä kaikkia mittaamista koskeavia ohjeita kannata kritiikittä ottaa osaksi markkinoinnin mittaamisprosessia. Vaikka mittaristo olisi laadukkaasti rakennettu ja yrityksen valmiudet mitata olisivat hyvät, ei mittaamista aina voi suorittaa täydellisesti. Usein yrityksissä ei huomioida riittävän tarkasti pitkällä aikavälillä tai kumulatiivisesti kehittyviä tuottoja (Morgan ym. 2002, 365). Tämä johtuu siitä, että vaikka on suhteellisen helppo osoittaa markkinoinnista aiheutuneet kulut lyhyellä aikavälillä ja teoreettisissa malleissa markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteys näyttää helpolta, voi todellisuudessa olla vaikeaa ymmärtää markkinoinnin todelliset vaikutukset esimerkiksi bränditunnettuuden kehittymiselle, brändin imagon tai asiakasuskollisuuden vahvistumiselle tai uusien prospektien saamiselle, sillä markkinoinnin tuloksien realisoituminen voi viedä jopa vuosia (Kotler 2016, 383). Pitkäaikaisia tuloksia mitattaessa markkinoijien tulee tietää mittarin datan aloitustaso (esim. markkinaosuuden, myyntivolumin, brändipääoman, brändipreferenssin tai asiakaslojaalisuuden taso), jotta siihen voidaan verrata markkinointiaktiviteettien avulla saavutettuja muutoksia (Stewart 2009, 641). Muutos aloitustasosta johonkin suuntaan kertoo pitkäaikaisvaikutuksen (Stewart 2009, 641).

Lisäksi paine esittää taloudellisia markkinoinnin tuloksia jättää huomiotta markkinoinnin tulosten laadullisen puolen. Ongelmana on Morganin ym. (2002, 365) mukaan se, etteivät panokset ja tuotokset ole aina vakaita, eikä niitä voi välttämättä kuvata rahallisilla tai muuten määrällisillä yksiköillä, sillä osa on laadullisia. Markkinoinnin johtamisen koulukunta on jättänyt muutenkin pitkään huomiotta ihmisten tunteet ja intuition, ja pelkästään määrällisten mittarien käyttö on vanhanaikaista (Gummesson ym. 2014, 230). Markkinoinnissa tulisi huomioida se, mikä on merkityksellistä asiakkaille ja muille markkinan sidosryhmille (Gummesson ym. 2014, 230), ja osoittaa myös siihen liittyviä tuloksia perinteisten ja taloudellisten mittarien avulla saatujen tulosten lisäksi. Toisaalta, kaikkea ei voi myöskään ennustaa tai mitata, sillä markkinat käyttäytyvät välillä arvaamattomasti, eivätkä markkinoinnin prosessit ja aktiviteetit johda aina tiettyyn yrityksen taloudellista suorituskykyä edistävään tulokseen (Gummesson ym. 2014, 230). Sitä vastoin, vaikka markkinoinnin aktiviteettien tulisi pyrkiä toteuttamaan koko yrityksen strategiaa, voivat tulokset olla aiottujen lisäksi myös sattumalta syntyneitä (Raghubir ym. 2010, 69).

Ries (2011, 128) ottaa esille myös epärelevantit mittarit (engl. vanity metrics), ja Klaus ym. (2014, 201-202) alleviivaa markkinoinnin taipumusta käyttää epärelevantteja mittareita. Epärelevantit mittarit antavat tilanteesta ruusuisen kuvan ja esittävät usein koottuja aggregaattilukua, jolloin markkinoija voi tuudittautua oletukseen siitä, että yrityksellä menee hyvin ja kasvu tapahtuu, vaikka todellisuudessa yrityksen suorituskyky olisikin heikko (Ries 2011, 129). Epärelevantit mittarit jättävät huomiotta varsinkin resurssien käytön tehokkuuden (Ries 2011, 130). Ries (2011, 143) suosittelee toiminnallisten, saatavissa olevien ja tarkastettavissa olevien (engl. audible) mittarien käyttöä. Toiminnallisuus tarkoittaa sitä, että mittarien tulee esittää syytä ja seurausta, saatavuudella tarkoitetaan raporttien muotoilua helposti ymmärrettävään muotoon ja tarkastettavuudella taataan datan paikkaansa pitävyys (Ries 2011, 143-147).

Järvinen ja Karjaluo (2015, 119) kokoavat, että menestyksekkäässä mittaristossa otetaan huomioon yrityksen strategia. Lisäksi siinä on määritelty kaikki mittarit ja niiden ulottuvuudet, ja mittaristo sisältää muun muassa taloudellisia ja ei-taloudellisia sekä sisäisiä ja ulkoisia mittareita (Järvinen & Karjaluo 2015, 119-120). Tämän lisäksi mittarien rakenne ja hierarkia toisiinsa nähden tulisi olla selkeä (Järvinen & Karjaluo 2015, 119-120).

2.2.3 KPI-mittaristo ja toissijaiset markkinoinnin mittarit

Digitaalisen markkinoinnin suosion ja siihen tehtyjen investointien kasvu on johtanut digitaalisen markkinoinnin KPI-mittarien etsintään, jotta markkinoijat voisivat paremmin mitata digitaalisia markkinointiaktiviteettejaan (Saura, Palos-Sánchez ja Cerdá Suárez 2017, 9). Sen sijaan, että yritykset ottaisivat käyttöön valtavan määrän erilaisia digitaalisen markkinoinnin ja web-analytiikan mittareita, tulisi johtajien keskittyä suunnittelemaan hallittava mittausjärjestelmä, jolla on liittymäkohta yrityksen tärkeimpiin markkinointitavoitteisiin (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Tärkeä osa tätä prosessia on tunnistaa ja valita yrityskohtaiset KPI-mittarit tärkeimpien markkinointitavoitteiden suhteen ja erottaa ne muista toissijaisista mittareista (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). KPI-mittarit ovat mukana yrityksen liiketoimintastrategiassa ja ne kertovat onnistumisesta ja epäonnistumisesta (Jackson 2009, 48-49). KPI-mittarit ovat toisin sanoen johdettuja suoraan liiketoiminnallisista tavoitteista (Shahin & Mahbod 2007, 227). On olemassa kahdenlaisia KPI-mittareita: pitkän ajan mittareita, jotka heijastavat sitä, mitä yritys koettaa yritysstrategiassaan saavuttaa ja jotka ajavat muutosta, sekä taktisia johdon käytössä olevia mittareita, jotka riippuvat alemman tason tavoitteista (Jackson 2009, 50).

Jackson (2009, 24) perustaa digitaalisen markkinoinnin aina suunnittelusta mittaamiseen asti REAN-mallille, joka koostuu tavoittamisesta (engl. reach), situoimisesta (engl. engage), aktivoinnista (engl. activate) ja jälkityöstä (engl. nurture). Kaikkien KPI-mittarien ja muiden mittarien tulisi kuvata jotain REAN-mallin elementtiä (Jackson 2009, 24). Ensimmäisessä vaiheessa (R) yrityksen tulee määrittää metodit, joilla se houkuttelee kohdeyleisöä tarjoomansa luokse ja kuinka se lisää tunnettuuttaan kohdeyleisön keskuudessa (Jackson 2009, 26). Toinen vaihe (E) edustaa prosessia ennen ostopäätöstä, jossa kohdeyleisö saadaan vuorovaikutukseen yrityksen kanssa (Jackson 2009, 26). Kolmannessa vaiheessa (A) kohdeyleisö on tehnyt toivotun tapahtuman, kuten ostanut tuotteen yritykseltä, ja neljännessä vaiheessa (N) yritys pyrkii sitouttamaan asiakasta uudelleen ja saamaan aikaan lisämyyntiä (Jackson 2009, 26).

REAN-mallin avulla yritykset voivat ensinnäkin tunnistaa mahdolliset mittamisen haasteet, joita voi esiintyä toteutettaessa strategian mukaisia aktiviteetteja, ja toiseksi, yritykset voivat suunnitella mallin avulla markkinoinnin mittaamisen strategian (Jackson 2009, 44). REAN-mallista on myös jatkokehitetty RACE-malli, jonka Chaffey (2010) loi vastaamaan uusiin digitaalisen markkinoinnin tarpeisiin. RACE koostuu käytännössä samoista elementeistä kuin REAN, mutta mallin järjestys on eri: tietoisuuden lisääminen (engl. reach), vuorovaikutukseen

kannustaminen muun muassa liidien generoimiseksi (engl. act), myynti (engl. convert) ja sitouttaminen brändiin pitkällä aikavälillä (engl. engage) (Chaffey 2010). Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin REAN-mallia pohjateorianana, sillä REAN sopii paremmin B2B-kontekstiin, jossa asiakkaat tulee vakuuttaa ja sitouttaa (E) ennen kuin heidät saadaan tekemään ostopäätös (A). Chaffeyn ja Patronin (2012, 41) mukaan REAN-malli sopii erityisesti markkinointiaktiviteetteihin, joissa liidien generointi ja konversio myynniksi vie aikaa, kuten vakuutuslalla ja monien muiden B2B-palvelujen kohdalla.

Jackson (2009, 54-91) ohjeistaa digitaalisen markkinoinnin ja web-analytiikan KPI-mittarien luomisprosessin koostuvan yhdeksästä vaiheesta, jotka ovat (1) KPI-mittarien avulla saadun tiedon pohjalta päätöksiä tekevien toimijoiden määrittäminen ja kategorisointi, (2) liiketoiminnallisten kysymysten esittäminen eli mihin kysymyksiin toimijat haluavat vastauksen, (3) tavoittamisen lähteiden määrittäminen, (4) sitouttamisen määrittäminen ja sitoutuneiden segmentointi, (5) aktivointitapahtumien määrittäminen, (6) jälkityön keinojen määrittäminen, (7) liiketoiminnallisten kysymysten kategorisointi REAN-mallin mukaisesti, (8) KPI-mittarien luominen ja (9) KPI-mittarien avulla saatavan tiedon vienti alussa määritettyjen toimijoiden saataville.



Kuvio 4. REAN-matriisi (Jackson 2009, 71-72).

Mittausjärjestelmässä olisi hyvä ilmetä mittarien keskinäiset suhteet, organisoimalla mittaristo esimerkiksi asiakaspolun mukaan (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Jackson (2009, 71-72) ehdottaakin, että digitaalisen markkinoinnin KPI-mittarit voidaan jaotella esimerkiksi REAN-matriisin (ks. kuvio 4). mukaisesti, mikä ikään kuin kuvastaa asiakaspolun vaiheita laajassa

kaavassa. KPI-mittariston tulisi täyttää Jacksonin (2009, 50) mukaan tietyt kriteerit, joita ovat määritelty aikajänne, vertailukelpoinen standardi, syy raportoida mittariston avulla mitattuja tuloksia ja määritellyt korjaustoimenpiteet huonojen tulosten varalle. Määritettäessä digitaalisen markkinoinnin ja web-analytiikan mittareita markkinoijat voivat keskittyä tärkeimpiin markkinointitavoitteisiin ja välttää näin informaatiotulvan (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Saura ym. (2017, 9) suosittelevat digitaalisen markkinoinnin KPI-mittareiksi muun muassa konversioastetta, tavoitteiden konversioastetta, nettisivujen käyttäjien tyyppiä (uusi vai palaava), lähteiden tyyppiä (kuinka käyttäjä saapui sivulle), tärkeimpien hakusanojen ja ei-brändätyjen hakusanojen seuranta sekä hakusanojen sijoitus nettisivujen löydettävyyden kannalta.

Kun KPI-mittarit on valittu, muiden toissijaisten mittarien relevanttius voidaan määritellä sen mukaan, mitä tietoa ne tarjoavat KPI-mittarien tueksi (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Toisin sanoen, muiden mittarien tulisi tarjota yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miksi KPI-mittarin avulla saatu tulos on esimerkiksi yli tai alle tavoitellun arvon (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Muut toissijaiset mittarit kertovat muista kuin liiketoiminnallisista tavoitteista. Esimerkiksi mittaamalla sosiaalisessa mediassa tykkääjien ja kommenttien määrää, saadaan tietoa muun muassa sitoutuneisuudesta brändiin (Hoffman & Fodor 2010, 44). Varsinaisesti brändisitoutuneisuus ei kuitenkaan kerro liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta, vaikka se muuten tärkeä markkinoinnin tavoite onkin ja sillä on omalta osaltaan suuri vaikutus liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen. Siksi sitä voisi pitää toissijaisena mittarina.

2.3 Digitaalisen markkinoinnin mittaaminen B2B-yrityksissä

Tässä luvussa käsitellään digitaalisen markkinoinnin hyödyntämistä ja digitaalisia strategioita B2B-yrityksissä. Digitaalisen markkinoinnin tavoitteiden ja yleisimpien aktiviteettien kautta edetään erittelemään aiemmin tunnistettuja haasteita digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiselle ja mittaamiselle. Lopuksi nostetaan vielä web-analytiikka ja sosiaalisen median seuranta tarkempaan tarkasteluun.

2.3.1 Digitaalinen markkinointi B2B-yrityksissä

Digitaalisten strategioiden omaksuminen luo tärkeää kilpailuetua sekä B2C- että B2B-yrityksille (Verhoef ym. 2014, 1). B2B-yritysten kontekstissa digitaalista markkinointia käytetään usein viestinnässä ja asiakassuhteiden hoidossa (esimerkiksi sähköpostimarkkinointi ja uutiskirjeet), myynnin tukemisessa sekä bränditietoisuuden lisäämisessä ja brändin rakennuksessa (Karjaluoto, Mustonen & Ulkuniemi 2015, 706). Yritykset ovat omaksuneet käyttöön useita digitaalisen markkinoinnin työkaluja, joista käytetyimpiä ovat verkkosivut, sähköposti ja sosiaalinen media (Verhoef ym. 2014, 3).

Tärkeimmät digitaalisen markkinoinnin hyödyntämisen ajurit ovat sen kautta saatavat liiketoiminnalliset tulokset, kuten uusien asiakkaiden hankkiminen, asiakassuhteiden hoito ja saatavilla oleva asiakastieto sekä kustannustehokkuus (Järvinen ym. 2012, 113; Verhoef ym. 2014, 3; Wymbs 2011, 95). Digitaalisen markkinoinnin hyödyt piilevät erityisesti siinä, että se on helpommin mitattavampaa kuin perinteinen markkinointi (Järvinen & Karjaluoto 2015, 117; Järvinen ym. 2012, 103). Saura ym. (2017, 1) esittävät, että digitaalisen markkinoinnin strategiaa luodessa KPI-mittarien ja web-analytiikan tulisi olla tärkeässä roolissa.

Digitaaliset kanavat tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia asiakassuhteiden kehittämiseen ja brändin rakennukseen, sillä esimerkiksi sosiaalista mediaa käytetään usein asiakassuhteiden hoitoon ja word-of-mouthin luomiseen (Järvinen ym. 2012, 103), sekä bränditunnettuuden lisäämiseen, brändi-imagon rakentamisessa ja asiakkaiden sitouttamisen tukena (Cawsey & Rowley 2016, 770). B2B-yritykset kuitenkin enimmäkseen keskittyvät uusien asiakkaiden hankkimiseen (Järvinen ym. 2012, 112-113). Toisaalta B2B-yrityksissä voi olla vaikea saavuttaa sosiaaliset tavoitteet, sillä niillä on vähemmän asiakkaita kuin kuluttajayrityksillä ja samalla word-of-mouthin määrä on pienempi (Järvinen ym. 2012, 103). B2B-yrityksissä onkin usein haasteena löytää sosiaaliselle medialle soveltuvimmat liiketoiminnalliset tavoitteet (Järvinen ym. 2012, 103). Järvinen ym. (2012, 106; 112) ehdottavat, että sosiaalisen median aikakaudella B2B-yritysten tavoitteet digitaaliselle markkinoinnille liittyvät erityisesti markkinoinnin pehmeään puoleen, eli brändin rakentamiseen ja bränditietoisuuden lisäämiseen.

Vaikka useat tutkimukset ovat todistaneet B2B-myyntissä henkilökohtaisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen toimivimmaksi vuorovaikutuskeinoksi, ei henkilökohtainen myynti ole useinkaan sopivin keino muiden kuin myyntiin liittyvien markkinoinnin

tavoitteiden toteuttamisessa, esimerkiksi juuri brändin rakentamisessa (Järvinen ym. 2012, 102). Brändi ja asiakkaat tulisi huomioida myös digitaalisessa ympäristössä, sillä niiden avulla yritykset luovat ja ylläpitävät kilpailuetuaan (Kannan & Li 2017, 38). Digitaalisessa maailmassa brändillä on lukuisia tapoja sitouttaa asiakkaita (Fulgoni 2016, 9), joten yritysten tulisi määritellä uudelleen, kuinka ne luovat asiakkaille arvoa digitaalisten teknologioiden avulla (Kannan & Li 2017, 38). Yritysten tulisi ymmärtää, kuinka brändejä luodaan, muokataan ja vahvistetaan digitaalisessa ympäristössä esimerkiksi sosiaalisen median, hakukoneoptimoinnin ja hakukonemarkkinoinnin avulla (Kannan & Li 2017, 38).

Brändin rakentaminen ja bränditietoisuuden lisääminen digitaalisten kanavien avulla tukee myös myyntiä uusien prospektien tavoittamisen kautta (Karjaluo ym. 2015, 707). Digitaalinen markkinointi tulisi yhdistää sulavaksi osaksi myyntiprosessia (Karjaluo ym. 2015, 707). Näin sen avulla on mahdollista ohjata liikennettä yrityksen nettisivuille ja hankkia myynnille uusia liidejä (Karjaluo ym. 2015, 707), mikä B2B-markkinoinnin tärkeä tehtävä brändinrakennusaktiviteettien ohella.

2.3.2 Digitaalisen markkinoinnin hyödyntämisen ja mittaamisen haasteet

Digitaalisen markkinoinnin haasteet voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan, jotka liittyvät (1) yrityksen strategiaan ja asiakasymmärrykseen, (2) digitaalisille markkinoille siirtymiseen ja (3) toteutustyöhön sekä organisaatioon ja kyvykkyyksiin (Verhoef ym. 2014, 4). Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat haasteet ovat kasvavien digitaalisen markkinoinnin työkalujen määrä ja uhka olemassa oleville liiketoimintamalleille, asiakasymmärryksen luonti datan avulla sekä luovuuden ja analyytiikkaosaamisen kyvykkyyksien tasapainottaminen niin, ettei toinen saa liikaa painoarvoa toisen kustannuksella (Verhoef ym. 2014, 4). Yritykset pitävät haasteena muun muassa digitaalisten mittarien valtavaa määrää ja niiden priorisointia (Verhoef ym. 2014, 7). Digitaalisen markkinoinnin ja sosiaalisen median yleistymisen myötä saataville on tullut suuri joukko uusia markkinoinnin mittareita, työkaluja ja metodeja (Spiller & Tuten 2015, 114). Markkinoinnin tutkimuksen tärkeä tehtävä on ymmärtää digitalisaation myötä syntyneitä uusia mittareita: tuleeko markkinoijien käyttää kaikkia mittareita vai voivatko he keskittyä vain joihinkin (Verhoef ym. 2014, 2)? Digitaalisen markkinoinnin tutkimuksessa on ollut hyvin vähän yksimielisyyttä siitä, mitkä mittarit ovat hyödyllisimpiä (Saura ym. 2017, 7).

Toiseen kategoriaan kuuluu muun muassa brändin maineen hallinta kuluttajien hallitsemassa sosiaalisen median maailmassa sekä digitaalisen markkinoinnin arviointi, kun perinteiset ja

online-mittarit eivät ole suoraan vertailtavissa (Verhoef ym. 2014, 4). Laajalle levinneen oletuksen mukaan digitaalisten mittarien yhteyttä taloudelliseen vaikutukseen on myös vaikea todentaa, mikä voi johtua siitä, että digitaalisen markkinoinnin tuloksia on haastavaa lukea jonkin tietyn markkinointiaktiviteetin ansioksi, sillä yritykset tekevät paljon päällekkäisiä markkinointitekoja sekä online- että offline-ympäristöissä (Verhoef ym. 2014, 7). Yritykset yleensä myös käyttävät digitaalisen markkinoinnin mittaamisessa niin sanottua viimeisen klikkauksen menetelmää, jossa he huomioivat ainoastaan asiakkaan viimeisimmän toiminnan digitaalisessa kanavassa ennen konversiota, esimerkiksi myynnin toteutumista (Verhoef ym. 2014, 7). Tämä jättää jokaisen asiakkaan ainutlaatuisen asiakaspolun tutkimisen huomiotta, koska yliarvioidaan viimeisen klikkauksen arvo (Verhoef ym. 2014, 7).

Vaikka digitaalisen markkinoinnin työkaluja, digitaalisia mittareita ja mittaamistyökaluja on olemassa paljon, ei niitä vielä hyödynnetä B2B-yrityksissä riittävästi (Järvinen ym. 2012, 102). Suuren mittarimäärän vuoksi usein vaikeinta ei ole saada informaatiota vaan kyetä tulkitsemaan sen merkitystä (Saura ym. 2017, 7). Useissa yrityksissä saatavilla oleva tiedon määrä aiheuttaakin hämmennystä (Spiller & Tuten 2015, 114). B2B-markkinoijilla on usein ongelmia sen suhteen, millaista dataa heidän kannattaisi kerätä, eikä yrityksillä ole välttämättä mahdollista prosessoida valtavaa määrää tietoa ainakaan ilman teknistä tukea (Cortez & Johnston 2017, 97). Usein yrityksissä on pulaa resursseista, jotta ne voisivat hyödyntää digitalisoituvan ympäristön tuomia mahdollisuuksia täydessä mitassaan (Järvinen ym. 2012, 102). Järvisen ym. (2012, 103) mukaan B2B-markkinoinnin digitaalisten työkalujen hyödyntämisen tärkein haaste on henkilöstö-, aika- ja osaamisresurssien puute. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat haasteet ovatkin analyyttisten kyvykkyyksien kuilun kaventaminen ja organisaation järjestely läpinäkyvämmäksi (Verhoef ym. 2014).

Usein yrityksissä on vaikeaa ymmärtää, mitä esimerkiksi digitaalisilla mittareilla ylipäänsä mitataan (Verhoef ym. 2014, 7), sillä huonosti määritetyt tavoitteet aiheuttavat sekaannusta (Järvinen ym. 2012, 103). Vaikka digitaaliselle markkinoinnille onkin asetettu korkean prioriteetin tavoitteet, B2B-yrityksissä ei mitata digitaalisen markkinoinnin tuloksia asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Järvinen ym. 2012, 114). Jotta digitaalisen markkinoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta voitaisiin mitata kunnolla, tulisi mittaaminen aloittaa aina mitattavien tavoitteiden asettamisesta ja digitaaliset mittaustyökalut tulisi integroida yritysten CRM-järjestelmien kanssa kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi (Järvinen ym. 2012, 114). Yrityksissä tulisi integroida digitaalinen markkinointi osaksi markkinointia niin, että digitaalisen markkinoinnin tavoitteet olisivat yhtenäiset markkinoinnin ja yrityksen

liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Yritysten tulisi kuitenkin ennen kaikkea päivittää osaamistaan digitaalisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen ja digitaalisten mittaustyökalujen suhteen, jotta myös B2B-yrityksissä alettaisiin hyödyntää vahvemmin digitalisaation tuomia uusia mahdollisuuksia (Järvinen ym. 2012, 114).

Verhoef ym. (2014, 9) tunnistavat osaamisen ja resurssien puutteen lisäksi organisaatioon liittyvät haasteet digitaalisessa markkinoinnissa, sillä heidän tutkimuksensa mukaan iso osa ongelmista ilmenee markkinoinnin ja muiden toimintojen rajapinnoilla sekä yhteistyössä. Ongelman voisi ratkaista esimerkiksi siten, että toimintojen väliset prosessit suunnitellaan selkeiksi, määritellään jokaiselle selkeät roolit ja luodaan näiden toimintojen yhteinen KPI-mittaristo (Verhoef ym. 2014, 9). Organisaatio tulisi järjestellä läpinäkyvämmäksi niin aikomuksien kuin päätöksenteon puolesta (Verhoef ym. 2014, 2). Lisäksi johtajien tulisi varmistaa, että organisaation konteksti tukee digitaalisen markkinoinnin mittaamista ja web-analytiikan käyttöä (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Toisaalta, B2B-markkinoinnin ja -myynnin ominaispiirteet vaikuttavat paljon digitaalisen markkinoinnin ja mittaustyökalujen vähäiseen käyttöön, sillä pienemmistä asiakas- ja transaktiomääristä ja pidemmästä ostopäätösyksykistä johtuen markkinoinnin vaikutuksia on erityisen vaikea demonstroida B2B-yrityksissä (Järvinen ym. 2012, 113).

2.3.3 Web-analytiikka ja sosiaalisen median seuranta

Digitaalisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamista voidaan tehostaa ainakin kahden digitaalisen ratkaisun, eli web-analytiikan ja sosiaalisen median seurannan, avulla (Järvinen ym. 2012, 107). Mitatakseen digitaalisen markkinoinnin suorituskykyä, yritysten tulee omaksua käyttöön web-analytiikka (Järvinen & Karjaluo 2015, 117). Web-analytiikka määritellään internetistä saadun datan mittaamiseksi, keräämiseksi, analysoinniksi ja raportoinniksi, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin ja optimoida verkkopalvelujen käyttöä (Web Analytics Association 2008, 3). Web-analytiikka on työkalu, jolla voidaan kerätä nettisivuille tuovaa klikkausdataa esim. sähköpostista, hakukoneista, display-mainoksista ja sosiaalisista linkeistä sekä vierailijoiden käyttäytymistä ja navigaatiopolkuja nettisivuilla, ja esittää data mielekkäässä muodossa (Järvinen & Karjaluo 2015, 117). Web-analytiikan avulla on mahdollista esittää objektiivista, standardoitua ja kvantitatiivista tietoa (Järvinen & Karjaluo 2015, 119). Sosiaalisen median seurannan avulla puolestaan yritykset saavat tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja syntyneen word-of-mouthin määrästä ja laadusta (Järvinen ym. 2012, 107).

Verkkosivuston liikennetietoja voidaan analysoida web-analytiikkaohjelmiston (kuten Google Analytics) avulla ja hyödyntää sen avulla saatavaa klikkausdataa B2B-verkkosivujen suunnittelussa ja arvioinnissa (Wilson 2010, 179). Klikkausdatan avulla B2B-markkinoijat saavat hyödyllistä tietoa siitä, ketkä heidän verkkosivuillaan käyvät, mitä sivuja he katsovat, kuinka kauan he viettävät aikaa sivuilla, mitkä tuotteet ja palvelut kiinnostavat heitä, millaiset tarjoukset vetoavat heihin ja mitä he ostavat (Wilson 2010, 177). Klikkausdatan ja web-analytiikan avulla B2B-markkinoijat saavat myös tietoa sivuston ongelmista, jolloin he voivat käyttää saamaansa suortuskykydataa hyödykseen digitaalisen markkinoinnin tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden sekä tehokkuuden lisäämiseksi (Wilson 2010, 177). Navigointipolkujen analyysiä voidaan käyttää optimoimaan nettisivujen rakennetta ja sisältöä (Järvinen ym. 2012, 107). Sen avulla opitaan ymmärtämään paremmin kävijöiden suosimia sisältöjä ja tiedon avulla voidaan suunnitella verkkosivuja paremmin, määritellä sisältöä ja suunnitella käyttäjäystävällisempiä sivustorakenteita, jotta verkkosivujen poistumiset voitaisiin minimoida (Wilson 2010, 178).

Klikkausdata- ja web-analytiikkatyökalut ovat hyödyllisiä myös markkinointiaktiviteettien toimivuuden arvioinnissa, sillä niiden avulla esimerkiksi erilaisia markkinointikampanjoita voidaan analysoida ja tehdä analyysin pohjalta muutoksia markkinointistrategioihin ja taktiikoihin, sekä kokeilla erilaisia lähestymistapoja myynnin edistämiseksi (Wilson 2010, 184). Web-analytiikkaa voidaan hyödyntää myös nettisivujen kävijöiden käyttäytymisen seurannassa klikkausdatan avulla, mikä paljastaa, kuinka jokin tietty digitaalisen markkinoinnin aktiviteetti vaikuttaa nettisivujen kävijäliikenteeseen ja vierailijoiden toimintaan, kuten ostopäätökseen, esitteen lataamiseen tai poistumiseen nettisivulta (Järvinen ym. 2012, 107; Wilson 2010, 177). Näin yritykset voivat arvioida tiettyjen digitaalisten markkinointikampanjoiden lyhytaikaisia vaikutuksia (Järvinen ym. 2012, 107). Kun klikkausdataa yhdistetään muihin kävijöitä koskeviin tietoihin, kuten demografisiin ja sijaintitietoihin, voi kävijöistä oppia paljon uutta (Wilson 2010, 179).

Muutokset markkinointikampanjoissa tai verkkosivuston suunnittelussa voidaan testata ennen kuin ne toteutetaan täysimittaisesti, esimerkiksi hyödyntämällä A/B-testausta, jonka avulla pieniä muutoksia voidaan toteuttaa sen määrittämiseksi, miten ne vaikuttavat konversioprosentteihin ja muihin suorituskykymittareihin (Wilson 2010, 184). Pienilläkin muutoksilla on usein merkittävä vaikutus konversioihin ja myyntiin, millä on valtava merkitys pitkällä aikavälillä (Wilson 2010, 184).

Toisaalta, klikkausdata, nettisivujen kävijämäärä, sivujen katselut, vietetty aika tai demografiset tiedot eivät anna riittävästi tietoa tarkoituksenmukaisuudesta ja tuloksellisuudesta tai sitoutumisesta brändiin (Fulgoni 2016, 10). Kvantitatiiviset mittarit ovat digitaalisessa maailmassa ja sosiaalisessa mediassa välttämättömiä (Spiller & Tuten 2015, 117), mutta kvalitatiivisten mittarien tärkeyttä ei saa unohtaa myöskään digitaalisen markkinoinnin kohdalla. Kvantitatiivinen data ei kerro juuri kvalitatiivisista tavoitteista, kuten brändi-imagon edistämisestä, asiakastyytyväisyyden lisäämisestä tai positiivisesta word-of-mouthista, jotka saattavat olla yritykselle äärimmäisen tärkeitä (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Digitaaliset mittarit mielletään usein pelkästään kvantitatiivisiksi, ja Verhoefin ym. (2014, 7) mukaan haastavana pidetään digitaalisten mittarien ohutta yhteyttä ei-taloudellisiin käyttäytymisestä kertoviin asioihin. Kvalitatiiviset digitaalisen markkinoinnin mittarit kertovat esimerkiksi siitä, miksi jokin käyttäjä on toiminut tietyllä tavalla nettisivuilla (Saura ym. 2017, 8).

Web-analytiikka voi olla kvantitatiivista tai kvalitatiivista, ja kumpaakin tyyppiä voi käyttää kohdeyleisön käyttäytymisen ymmärtämiseen, trendien analysointiin, toteutettujen aktiviteettien suorituskyvyn tarkistamiseen ja avuksi strategisissa päätöksissä (Saura ym. 2017, 7). Kirjallisuus todentaa kahden eri tyyppisen web-analytiikan käyttämisen tärkeyden digitaalisen markkinoinnin arvioinnin pohjana (Saura ym. 2017, 10). Kvantitatiivisten indikaattorien avulla voidaan työstää dataa sekä kvantifioida erilaisia tavoitteita ja konversioita, kun taas kvalitatiivisia indikaattoreita käytetään digitaalisessa markkinoinnissa tulkitsemaan, kuinka kävijä ymmärtää nettisivut sekä määrittämään KPI-mittareita online-ostoprosessille ja nettisivukävijän käyttäytymiselle (Saura ym. 2017, 10). Tärkeimpiä kvantitatiivisia digitaalisen markkinoinnin web-analytiikan mittareita ovat näyttökerrat, liikenne sivustolle, uniikit käyttäjät, liidit ja konversio, ja tärkeimpiä kvalitatiivisia mittareita ovat A/B-testaus, toimintakehotus, käyttäjäkokemus, arvostelut, kyselyt, lomakkeet ja kävijän kulku (Saura ym. 2017, 7-8).

Yritysten ei tulisi perustaa päätöksiään pelkästään web-analytiikalle, vaan käyttää sitä yhtenä osana kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittaamista (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Sen lisäksi, että web-analytiikka on rajoittunut vain digitaaliseen ympäristöön, saadaan sen avulla pääasiassa taaksepäin katsovaa dataa (Järvinen & Karjaluo 2015, 125). Web-analytiikan käyttöönotto on kuitenkin tärkeä askel kohti mitattavampaa markkinointia (Järvinen & Karjaluo 2015, 117). Yritysten kyky ottaa web-analytiikka käyttöön on kuitenkin rajallinen, ja useimmiten web-analytiikkaa hyödynnetään vain ad hoc -tyylillä eikä dataa hyödynnetä strategisiin tarkoituksiin, jolloin web-analytiikan hyödyt jäävät epäselviksi (Järvinen &

Karjaluoto 2015, 117).

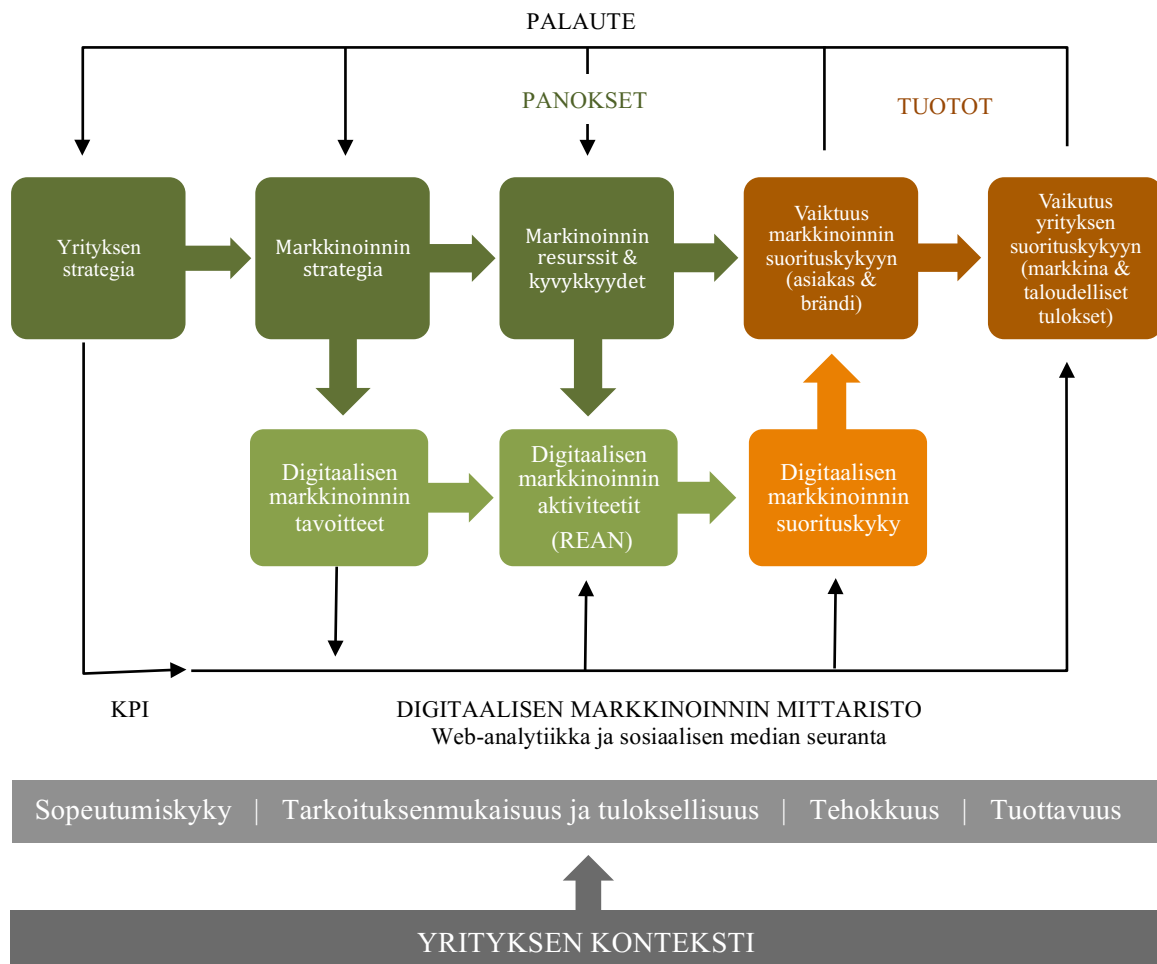
Web-analytiikan lisäksi sosiaalinen media on digitaalisen markkinoinnin muotona saanut markkinoinnin tutkimuksessa paljon huomiota. Hoffman ja Fodor (2010, 44) jaottelevat sosiaalisen median mittarit sosiaalisen median tärkeimpien tavoitteiden mukaan, eli bränditietoisuuden, brändiin sitoutumisen ja word-of-mouthin mukaan, ja löytävät näitä tavoitteita parhaiten kuvaavat mittarit jokaiselle sosiaalisen median alustalle. Spillerin ja Tutenin (2015, 115-116) mukaan digitaalisen markkinoinnin ja sosiaalisen median mittarit voidaan puolestaan jakaa tavoitteeseen keskittyviin aktiviteettimittareihin, prosessiin keskittyviin interaktiomittareihin ja tulokseen keskittyviin tuottomittareihin. Aktiviteettimittarit mittaavat nimensä mukaisesti yrityksen toteuttamia aktiviteetteja digitaalisessa ympäristössä ja kuinka niiden avulla onnistutaan luomaan digitaalista presenssiä (Spiller & Tuten 2015, 116). Interaktiomittarit mittaavat sitä, kuinka hyvin kohdeyleisö sitoutuu digitaalisiin kanaviin ja sosiaalisiin markkinointiaktiviteetteihin siellä (Spiller & Tuten 2015, 116). Tuottomittarien avulla mitataan, mitä yritys on eri aktiviteettien avulla saavuttanut (Spiller & Tuten 2015, 117).

2.4 Yhteenvetona digitaalisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen prosessi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida oleelliset vaihteet, jotka liittyvät mittaamisen aloittamiseen yrityksissä, sekä tunnistaa mittariston luomisprosessiin liittyviä haasteita. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esiin aiemmassa tutkimuksessa luotu pohja markkinoinnin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn yhteydestä, ja sovelletaan luotua teoriaa myös digitaalisen markkinoinnin kontekstiin. Viitekehyksessä yhdistyy markkinoinnin tavoitteellisuuden, suorituskykymittariston rakentamisen ja digitaalisen markkinoinnin teoria, jota käytetään pohjana tutkimuksen empirian luonnissa.

Kuvion 5 tarkoituksena on kuvata digitaalisen markkinoinnin mittaamisen kokonaisuutta yrityksen strategiasta alkaen aina eri markkinointiaktiviteettien lopputulemaan asti. Kuviosta käy ilmi markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteys, mitä useat tutkimukset ovat vuosien varrella pyrkineet todentamaan (ks. esim. Katsikeas ym. 2016; Moorman & Day 2016; Morgan ym. 2002; Morgan 2012; O'Sullivan & Abela 2007; O'Sullivan ym. 2009; Rust ym. 2004;

Stewart 2009). Kuvion pohjana onkin tällainen panosten ja tuottojen suhde. Yrityksen panoksia ovat käytettävissä olevat resurssit ja monipuoliset markkinoinnin kyvykkyydet sekä markkinoinnin strategian mukaiset markkinoinnin aktiviteetit ja taktiset toimet. Yrityksen tuotot puolestaan liittyvät digitaalisen markkinoinnin suorituskykyyn ja sen vaikutukseen markkinoinnin ja yrityksen suorituskykyihin. Markkinoinnin suorituskyky koostuu niin sanotuista välitason tuloksista, eli asiakkaisiin ja brändiin liittyvistä vaikutuksista, jotka johtavat omalta osaltaan yrityksen suorituskykyyn, eli markkinaan ja talouteen liittyviin vaikutuksiin. Yrityksen suorituskykyyn vaikuttaa luonnollisesti yrityksen muutkin toimet, mutta kuviossa keskitytään digitaalisen markkinoinnin mittaamisprosessin kuvaamiseen. Lisäksi kuviossa tuodaan esiin markkinoinnin tavoitteellisuuden merkitystä, mikä on myös tärkeä tekijä mittaamisprosessin onnistumisessa.



Kuvio 5. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto: digitaalisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuus

Markkinoinnin mittaamisprosessissa tulee esille vahva hierarkisuus, sillä markkinoinnin mittaaminen tapahtuu pilkkomalla prosessi osiin, jolloin saadaan helpommin tietoa markkinoinnin pitkänkin ajan vaikutuksista. Kuvioista 5 käy ilmi myös digitaalisen markkinoinnin rooli markkinoinnin mittaamisprosessin kokonaisuudessa. Digitaalinen markkinointi voidaan nähdä yhtenä markkinoinnin monista osa-alueista, jolloin se prosessin hierarkiassa kuvataan markkinoinnin kokonaisuuden ala-tasona. Yrityksen strategian mukaan luotu markkinoinnin kokonaistrategia vaikuttaa digitaalisen markkinoinnin tavoitteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat digitaalisen markkinoinnin aktiviteetteihin. Digitaalisen markkinoinnin aktiviteetteja esiintyy Jacksonin (2009) luoman REAN-mallin eri vaiheissa, eli tavoittamisessa, sitouttamisessa, aktivoinnissa ja jälkityössä. Digitaalisen markkinoinnin aktiviteetit eivät kuitenkaan toimi tyhjiössä, vaan yhdessä markkinoinnin muiden aktiviteettien kanssa ne muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Digitaalisen markkinoinnin toimien kautta muodostuu digitaalisen markkinoinnin suorituskyky, joka omalta osaltaan vaikuttaa markkinoinnin kokonaissuorituskykyyn ja koko yrityksen suorituskykyyn.

Digitaalisen markkinoinnin mittariston avulla saadaan tietoa mittaamisprosessin vaiheista ja suorituskyvyn ulottuvuuksista, eli digitaalisen markkinoinnin sopeutuvuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja tuloksellisuudesta, tehokkuudesta sekä tuottavuudesta. KPI-mittarien avulla saadaan tietoa liiketoiminnalle kriittisistä aiheista ja KPI-mittarien valintaa ohjaavat yrityksen strategiassa määritetyt liiketoiminnalliset tavoitteet. Muut mittarit ovat niin sanottuja toissijaisia markkinoinnin mittareita, joiden avulla saadaan tietoa alemman tason tuloksista. Mittaamisprosessi ei kuitenkaan etene suoraviivaisina vaiheina, vaan palautteenannon jatkumo kuvaa prosessin iteratiivisuutta ja dynaamisuutta. Mittariston avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää missä kohdassa tahansa toiminnan muuttamiseen, tehostamiseen ja sopeuttamiseen.

Koko prosessiin vaikuttaa myös vahvasti yrityksen konteksti, minkä ovat todeneet muun muassa Frösén ym. (2013), Järvinen ja Karjaluo (2015), Mintz ja Currim (2013) sekä Morgan ym. (2002). Yrityksen konteksti muodostaakin pohjan kaikille mittamisprosessin vaiheille, eli yrityksen ja markkinoinnin strategialle sekä digitaalisen markkinoinnin tavoitteille, erilaisille aktiviteeteille sekä muodostuvalle digitaalisen markkinoinnin suorituskyvylle sekä sen vaikutukselle markkinoinnin ja yrityksen suorituskykyyn. Yrityksen konteksti vaikuttaa myös laajemmin markkinoinnin rooliin ja markkinoinnin määrittelyyn koko yrityksessä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Jokaista tutkimusta ohjaavat sen tieteenfilosofiset lähtökohdat, joiden perusteella muodostuu tutkijan paradigma. Paradigmaa voisi kuvailla tutkijan maailmankatsomukseksi, joka luo perustan tutkimukselle. Tieteenfilosofia koostuu ontologisista, epistemologisista ja metodologisista lähtökohdista. Ontologia määrittää tutkijan maailmankatsomuksen, eli mitä on olemassa (Eriksson & Kovalainen 2008, 13). Ontologia koskee ajatuksia ihmisten, yhteiskunnan ja maailman yleisestä olemassaolosta ja suhteesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13), kun taas epistemologia keskittyy siihen, mitä maailmasta voidaan tietää. Se määrittelee rakenteen sille, millaista tietoa maailmasta on saatavilla ja mitkä ovat tiedon lähteet ja rajat (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Epistemologia määrittää myös, mistä tieteelliset käytännöt ja prosessi muodostuvat (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Ontologioissa ja epistemologioissa on kahtiajako objektiiviseen ja subjektiiviseen näkemykseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 13-14). Objektiivisessä näkemyksessä teoria on neutraalia ja oletetaan maailman olevan olemassa sellaisenaan riippumatta ihmisistä ja heidän toimistaan, kun taas subjektiivisessä näkemyksessä oletetaan maailman muotoutuvan sosiaalisten toimien kautta ja siitä voidaan tietää vain ihmisten käsitysten ja tulkintojen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13-14). Subjektiivista ontologiaa kutsutaan usein konstruktionismiksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 13).

Tämän tutkimuksen ohjaavana tieteenfilosofiana on kriittinen realismi. Kriittisen realismin ontologian mukaan on olemassa ihmisten tietoisuudesta riippumaton havainnoitavissa oleva maailma, riippumatta sen havainnoijista (Easton 2010, 120; Eriksson & Kovalainen 2008, 19). Fletcher (2017, 183) kuvaa kriittisen realismin ontologian muodistuvan kolmesta osasta, jotka ovat empiirinen taso eli koetut ja havainnoidut tapahtumat, joita ymmärretään ihmisten tulkinnan kautta, todellinen taso, joka on olemassa havaittiinpa se tai ei, sekä tosiasiallinen taso, jossa kausaaliset mekanismit aiheuttavat havainnoitavissa olevia tapahtumia. Kriittinen realismi eroaa kuitenkin esimerkiksi naiivista realismista epistemologiassaan siinä, että naiivissa realismissa uskotaan olemassa olevan maailman olevan suoraan saavutettavissa ja tutkittavissa (Easton 2010, 120). Kriittisessä realismissa hyväksytään, että maailma on suureksi osaksi sosiaalisesti rakentunut, koska tutkijoilla ei ole aina täydellisiä toimenpiteitä tulkita ja selittää sen moninaisia ilmiöitä (Easton 2002, 120; Eriksson & Kovalainen 2008, 19).

Kriittiseen realismiin yhdistetään usein substantialismisen epistemologia, jonka mukaan materiaallinen todellisuus on olemassa, mutta ihmiset tulkitsevat sen eri tavoin eri konteksteissa ja eri aikana (Eriksson & Kovalainen 2008, 15). Välillä todellinen maailma kuitenkin pakottaa muuttamaan luotuja selityksiä ja ymmärrystä tutkituista tilanteista (Easton 2010, 120).

Kriittinen realismi on hyvin lähellä maltillista konstruktionismia, mutta ne eroavat kuitenkin tietyiltä lähestymistavoiltaan. Järvensivun ja Törnroosin (2010, 101) ontologioiden ja epistemologioiden jatkumossa sekä kriittinen realismi ja maltillinen konstruktionismi sijoittuvat jatkumon keskivaiheille, naiivin realismin ja naiivin relativismin väliin. Kuitenkin suuntaukset eroavat erityisesti epistemologialtaan, sillä kriittisessä realismissa uskotaan todellisuuden olevan tutkittavissa, kun taas sosiaalisessa konstruktionismissa hylätään kokonaan tämä ajatus (Easton 2002, 123). Totuuden arvioinnille ei löydy ehdottomia kriteereitä, joten kriittisessä realismissa luotetaan tutkijan keräävän dataa, joka auttaa valitsemaan vaihtoehtoisten selitysten väliltä (Easton 2002, 123). Kriittinen realismi painottaakin uusien, parempien käsitteiden ja toimenpiteiden, empiiristen testausmenetelmien ja epistemologisten normien kehittämisen tärkeyttä (Maclaran 2009, 117).

Vaikka kriittisellä realismilla ja maltillisella konstruktionismilla on paljon yhteistä, sopii kriittinen realismi paremmin tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen lähtökohta on painottunut jokseenkin ongelmanratkaisuun, ja empirian avulla pyritään luomaan tarkempaa kuvaa olemassa olevasta todellisuudesta. Lähtökohtana ei siis niinkään ole ymmärtää ihmisten antamia subjektiivisia ja jaettuja merkityksiä aiheeseen liittyville tapahtumille ja asetelmille, mikä olisi maltilliselle konstruktionismille ominaista (Eriksson & Kovalainen 2008, 19). Lisäksi kriittinen realismi sopii erityisesti case-tutkimuksen filosofiaksi, sillä se oikeuttaa yksittäisten tapausten tutkimisen tutkimusyksikköjen määrästä huolimatta, kunhan tutkimuksen tarkoituksena on vastata syvällisesti kysymykseen ”miksi asiat ovat sellaisia kuin ovat” (Easton 2010, 118). Koska tämän tutkimuksen kohteena on yritysmaailman tapaus, on kriittinen realismi perusteltu valinta. Tutkimuskohteiden väliset suhteet ovat erityisen kiinnostavia kriittisessä realismissa, ja tutkimus pyrkii tunnistamaan oleelliset suhteet ilmiön ymmärtämiselle (Easton 2002, 105). Tässä tutkimuksessa käsitellään muun muassa B2B-markkinoinnin lainalaisuuksien, digitaalisen markkinoinnin ominaispiirteiden sekä markkinoinnin mittaamisen ja siihen liittyvien suorituskyvyn ulottuvuuksien yhteyksiä.

Lisäksi tutkimusta ohjaa tutkimusprosessi, joka voi koostua induktiivisen, deduktiivisen tai abduktiivisen logiikan mukaisesti. Usein tutkijat käyttävät sekä induktiota että deduktiota

tutkimusprosessissaan, jolloin he etenevät iteratiivisesti näiden kahden suuntauksen välillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Tämä tutkimus seuraa abduktiivista logiikkaa, joka on ikään kuin deduktiivisen ja induktiivisen logiikan välimuoto. Abduktio tarjoaa tutkijoille tavan yhdistellä tutkimuksessa sekä induktiota että deduktiota, kun siirrytään ihmisten antamista jokapäiväisistä merkityksistä ja kuvauksista kategorioihin ja konsepteihin, jotka luovat pohjan ymmärrykselle tai selittävät kuvailtua ilmiötä (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Abduktio sopii tutkimusprosessiksi sekä kriittiseen realismiin että maltilliseen konstruktionismiin (Järvensivu & Törnroos 2010, 102).

Tieteenfilosofioiden kolmas elementti on metodologiat, jotka keskittyvät keinoihin eli metodeihin, joiden avulla hankitaan tietoa maailmasta sen ymmärtämiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 15). Metodologiat viittaavat periaatteisiin ja toimenpiteisiin, joilla tutkimusprosessia ja tutkimuksen suunnittelua ohjataan (Eriksson & Kovalainen 2008, 16). Metodit jaetaan datan keruumenetelmiin ja datan analysointimenetelmiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 16). Kriittisessä realismissa on mahdollista käyttää multimetodisia lähestymistapoja, joiden avulla saadaan tehtyä tarkempaa analyysia syy-seuraussuhteista yritysmaailmassa (Eriksson & Kovalainen 2008, 19). Tämän tutkimuksen metodina on laadullinen toimintatutkimus ja aineisto kerätään monimenetelmäisesti. Laadullinen menetelmä sopii aiheen tutkimiseen, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tutkittavasta kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156). Hirsijärven ym. (2007, 156) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja aineiston keruussa luotetaan ihmisten tekemiin havaintoihin. Heidän mukaansa (2007, 156) aineistonkeruussa käytetyt metodit ovat myös usein laadullisia ja niiden kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, jolloin myös tutkimusaineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsijärvi ym. 2007, 160).

3.2 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen strategiaksi valittiin kvalitatiivinen toimintatutkimus, jonka tavoitteena on ilmiön selittämisen lisäksi myös muuttaa toimintaa tutkimuskohteessa. Aineistoa kerätään monimenetelmäisesti sekä haastattelujen, havainnoinnin että muiden lähteiden avulla. Tässä luvussa kuvataan toimintatutkimusta tutkimusstrategiana sekä tarkastellaan valittuja

aineistonkeruumenetelmiä tarkemmin.

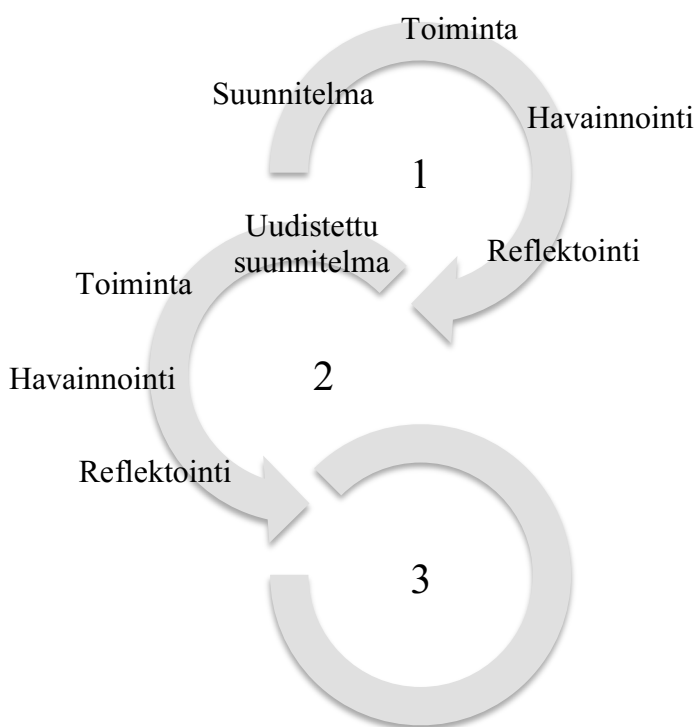
3.2.1 Toimintatutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan räätälöidyn mittariston luomisprosessia ja käyttöönottoa kohdeyrityksessä laadullisen toimintatutkimuksen avulla. Tutkimuksen tutkimusstrategiana on siis toimintatutkimus, jossa oppimista tapahtuu tekemällä (Kemmis & Wilkinson 1985, 24). Toimintatutkimuksesta voidaan erottaa yhteiskuntaa muuttamaan pyrkivä australialainen koulukunta sekä käytännönläheinen praktinen koulukunta, joka pyrkii ilman suurempia yhteiskunnallisia tavoitteita edistämään ammattikäytäntöä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 45). Praktisen koulukunnan näkökulma sopii parhaiten tämän tutkimuksen kontekstiin, koska tutkimusongelma on aseteltu pienempään kontekstiin kuin yhteiskunnan tasolle. Gummesson (2000) puolestaan on jaotellut toimintatutkimuksen tyyppejä neljään eri kategoriaan, jotka kuvaavat toimintatutkimustyyppien ominaisuuksia tarkemmalla tasolla kuin kahtiajaottelu: yhteiskunnallinen toimintatiede, johdon toimintatiede, reaaliaikainen toimintatiede ja taaksepäin katsova toimintatiede. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusstrategiana johdon toimintatieteen mukaista toimintatutkimusta, jonka tavoitteena on Chadin ja Gummessonin (2004, 310) mukaan ymmärtää organisaatioita paremmin ja tehostaa prosesseja. Toimintatutkimus ei ole ollut kovin yleinen markkinoinnin tutkimuksessa (Chad & Gummesson 2004, 313), joten tämä pro gradu –tutkimus luo myös metodologista kontribuutiota käyttämällä toimintatutkimusta tutkimusstrategiana.

Toimintatutkimus perustuu aina johonkin tapaukseen ja se voidaankin nähdä yhtenä tapaustutkimuksen muotona (Lehtonen 2007, 245). Gummessonin (2000, 119) mukaan johdon toimintatiede keskittyy yleensä johonkin yritykseen tai organisaatioon. Tässä tutkimuksessa tapaukseksi valikoitui IT-alan asiantuntijayritys Eatech Oy. Johdon toimintatieteen tavoitteena on olla hyödyksi sekä kohteena olevalle yritykselle että tieteelle, ja olennaista on myös tiivis yhteistyö kohdeyrityksen kanssa (Gummesson 2000, 119). Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muista tutkimusmenetelmistä poiketen sekä tutkia että muuttaa vallitsevia käytäntöjä (Kuula 2006). Gummessonin (2000, 120) mukaan johdon toimintatiede onkin usein sovellettavissa muutoksen suunnitteluun ja implementointiin kohdeyrityksessä. Toimintatutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun tarkoituksena on ymmärtää muutos- tai kehitysprosessia ja ennen kaikkea oppia siitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 194). Nämä määritelmät kuvaavat hyvin myös tätä tutkimusta, sillä tämän tutkimuksen tarkoituksena on olla hyödyksi sekä akateemiselle tutkimukselle että tutkimuksen kohdeyritykselle, ja lisäksi

saada muutosta aikaan kohdeyrityksessä digitaalisen markkinoinnin mittaamisen suhteen. Toimintatutkimus tutkii usein piilossa olevia asioita (Gummessonin 2000, 120), mikä kuvaa hyvin mittariston luomisprosessia ja siihen vaikuttavat tekijöitä. Luomisprosessin vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät täytyy tunnistaa prosessin taustalta, sillä ne eivät ole suoraan nähtävissä.

Toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että tutkija on toimintatutkimuksessa vahvasti sidoksissa tutkittavaan asiaan, kun perinteisessä tutkimuksessa tutkija on ennemminkin taustalla oleva tarkkailija (Eriksson & Kovalainen 2008, 193; Gummesson 2000, 119). Vahva sidos tutkimuskohteeseen on osa tutkimusprosessia, mutta tutkijan sidoksen vahvuus tulee sopia yhteisesti tutkimuskohteen kanssa (Eriksson & Kovalainen 2008, 193-194). Tutkimuksen taustalla on kohdeyritykseltä saatu toimeksianto ja tutkija on kohdeyrityksen työntekijä, joten toimintatutkimus on myös tästä näkökulmasta perusteltu valinta. Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkijalla on jo esitietoa tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta ja sen liiketoiminnasta sekä aiemmasta aiheeseen liittyvästä tutkimuksesta (Eriksson & Kovalainen 2009, 199; Gummesson 2000, 121), minkä voidaan katsoa toteutuvan, sillä tutkija oli työskennellyt yrityksessä tutkimuksen aloitushetkellä noin kahdeksan kuukauden ajan.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen itsereflektiivinen spiraali (mukaillen Zuber-Skerrit 2001, 15)

Toimintatutkimus on luonteeltaan iteratiivista eli tutkimusprosessia tulee sen edetessä jatkuvasti arvioida ja kehittää (Eriksson & Kovalainen 2008, 199). Toimintatutkimus etenee perinteisen käsityksen mukaan syklisesti noudattaen seuraavia itsereflektion vaiheita: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi (ks. kuvio 6) (Eriksson & Kovalainen 2008, 199; Kemmis & Wilkinson 1985, 21; Zuber-Skerritt 2001, 15). Malli on yksinkertaistettu versio jatkuvasta iteratiivisesta prosessista, johon kuuluu tutkimusta, kehittämistä, kysymysten esittämistä, käytännönläheistä asioiden kehittämistä toimivammaksi, reflektointia ja toimintaa (Altrichter, Kemmis, McTaggart & Zuber-Skerritt 2002, 130). Tosielämässä vaiheet kuitenkin ovat usein päällekkäisiä, eikä niitä voida välttämättä erottaa selkeästi toisistaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 199). Toimintatutkimuksen toteuttamisprosessi etenee Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 201) mukaan yleensä tiedonkeruun ja tutkimuskohteen palautteenannon kautta tiedon analysointiin, jonka jälkeen tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan liittyvää toimintaa voidaan alkaa suunnitella ja lopulta toteuttaa sekä lopuksi arvioida koko prosessia.

Toimintatutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, jotka eivät täysin täytä tieteellisiä vaatimuksia vaan ovat ennemminkin konsultatiivisia (Gummesson 2000, 116). Toimintatutkimuksessa tuotetaan spesifiin ja paikalliseen muutokseen soveltuvaa teoriaa, jonka tutkija testaa toiminnassa tai vaihtoehtoisesti muodostaa teorian toiminnassa (Gummesson 2000, 209). Eriksson ja Kovalainen (2008, 195) toteavat myös, etteivät teoreettiset tavoitteet useinkaan ohjaa toimintatutkimusta, vaan sen sijaan tutkimuskysymykset syntyvät oikean elämän konkreettisista ongelmista. Tämän tutkimuksen taustalla oleva toimeksianto liittyy juuri näihin konkreettisiin ongelmiin. On tavallista, etteivät tutkimuksen tutkimuskysymykset ja kohteena olevan yrityksen ratkaistava ongelma ole välttämättä tismalleen samat, kunhan ne ovat tarpeeksi lähellä toisiaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 199). Tästä syystä tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimuskysymykset eivät vastaa toimeksiannon apukysymyksiä, joita esitellään tarkemmin luvussa 3.3 kohdeyrityksen ja toimeksiannon esittelyn yhteydessä. Kohdeyritykseltä saadun toimeksiannon tarkoituksena on luoda markkinoinnin mittaristo ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessia.

Voitaisiin sanoa, että toimintatutkimus ei ole niinkään tutkimusmenetelmä, vaan ennemminkin laajempi lähestymistapa koko tutkimuksen tekoon (Eriksson & Kovalainen 2008, 200). Toimintatutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu niissä hetkissä, joissa tutkittava ilmiö esiintyy (Gummesson 2000, 119). Toimintatutkimuksessa yhdistellään usein eri menetelmiä ja eri tilanteissa kerättyjä aineistoja (Eriksson & Kovalainen 2008, 196; Gummesson 2000, 121;

Hirsijärvi 2007, 192). Tutkija voi tehdä esimerkiksi haastatteluja toimintaan osallistuville henkilöille, koostaa havaintojaan kirjatuiksi kenttämuistiinpanoiksi sekä kerätä erilaisia kirjallisia dokumentteja (Hirsijärvi ym. 2007, 192). Siksi tämänkin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi valittiin useita menetelmiä. Aineistonkeruumenetelmiä olivat teemahaastattelu ja muut teemahaastatteluja tukevat aineistonkeruumenetelmät, eli havainnointi ja lisätietoa antavat verkkolähteet, kuten asiantuntijablogit ja ladattavat oppaat.

Gummesson (2014, 624) pitää toimintatutkimusta, erityisesti johdon toimintatutkimusta, yhtenä keinona parantaa B2B-markkinointia koskevan tutkimuksen relevanssia yritysmaailmalle, joten valinta on perusteltu myös tästä syystä. Jotta markkinoinnin tutkimus voi tukea yrityksille relevantimpaa ja strategisempaa markkinointia, tulee tutkimuksen pystyä kuvaamaan monimutkaista ympäristöä, jossa yritykset ja markkinointi toimivat (Gummesson ym. 2014, 238). Markkinoinnin valtavirtatutkimus käyttää tutkimuksissa usein kyselylomakkeita sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja, jotka eivät ole Gummessonin ym. (2014, 238) mukaan kovin hyviä monimutkaisten ympäristöjen tutkinnassa. He suosittelevatkin tästä syystä monimutkaiselle ympäristölle sopivampia case-tutkimuksia, joihin yhdistetään verkostoteoriaa sekä toimintatutkimusta ja kohteen havainnointia (Gummesson ym. 2014, 238). Tässä tutkimuksessa kokeillaankin rohkeasti kehotuksen mukaista tutkimusta ja aineistonkeruuta.

3.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineisto luotiin monimentelmäisesti hyödyntäen sekä teemahaastattelua että havainnointia ja muita menetelmiä. Toimeksiannon tarkoituksena oli luoda juuri kohdeyritykselle sopivimmat digitaalisen markkinoinnin mittarit, joten tehtävää lähestyttiin haastatteleamalla kohdeyrityksen johtoryhmän jäseniä ja muita yrityksen avainhenkilöitä. Yhteensä haastatteluja pidettiin kahdeksan. Haastatteluissa käytiin läpi kohdeyrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin nykytilaa ja tavoitteita. Haastattelujen avulla tunnistettiin, millaista tietoa haastateltavat pitävät merkityksellisenä, eli toisin sanoen, mitä asioita heidän mielestään tulisi mitata. Kerättyä haastatteluaineistoa analysoimalla saatiin mittariston luomisen kannalta tarpeellista tietoa yrityksen näkökulmasta. Haastattelut olivat tutkimusaineiston keskiössä, sillä muu aineisto luotiin haastatteluista saadun aineiston tueksi antamaan lisätietoa.

Johtoryhmän haastatteluja voisi kutsua asiantuntijan teemahaastatteluiksi, sillä haastateltavat

ovat tutkimuksen kohteena olevan tapauksen asiantuntijoita. Haastateltavat ovat asiantuntijoita siinä mielessä, että he ovat vastuussa kohdeyrityksen liiketoiminnasta ja johtamisesta, ja näin ollen he ovat myös lähimpänä markkinointia ja sen mittaamista. Alastalon ja Åkermanin (2010, 372) mukaan asiantuntijahaastattelun tarkoituksena on usein tuottaa kuvaus tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tai prosessin kulusta ja faktoista sekä analysoida toimijoiden antamia merkityksiä ja tulkintoja tapahtumankululle. Kiinnostuksen kohteena ei ole niinkään asiantuntija, vaan hänellä aiheesta oleva tieto (Alastalo & Åkerman 2010, 373). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jota Hirsijärven ja Hurmeen (2014, 47; 48) mukaan kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 87). Haastattelujen aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia (Hirsijärvi ym. 2007, 203). Teemahaastattelun etuna verrattuna esimerkiksi kokonaan strukturoituun haastatteluun on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä mielenkiintoisten aiheiden kohdalla (Tuomi & Sarajärvi 2017, 88). Valitut teemat perustuvat usein siihen, mitä tutkimuksen aiheesta jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2017, 88).

Haastatteluista saatava tieto ei ollut kuitenkaan yksinään riittävää, jotta voitaisiin analysoida koko prosessia. Haastattelut keskittyivät mittariston luomisen alkupuoleen, mutta aineistoa tarvittiin tasaisesti koko projektin ajalta. Lisäksi on huomioitava, että vaikka valitut asiantuntijat ovatkin asiantuntijoita kohdeyrityksen liiketoiminnassa, he eivät ole välttämättä asiantuntijoita markkinoinnin mittaamisessa. Ilman muita menetelmiä oleellista tietoa olisi saattanut jäädä aineiston ulkopuolelle. Tästä syystä haastatteluja tukemaan tarvittiin myös muuta tietoa. Koska tutkimuksen taustalla oli toimeksiantoprojekti, jossa tutkijan tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle markkinoinnin mittaristo, voitiin myös tutkijan projektinaikaisia havaintoja käyttää aineistona. Mitä toimintatutkimuksellisempi on tutkimusote, sitä perustellumpi on havainnointi aineistokeruumenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 95), ja tämän tutkimuksen kohdalla havainnointi on näin ollen perusteltua.

Havainnoinnin avulla ennen kaikkea monipuolistetaan saatua aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2017, 94). Havainnointi toimii hyvänä lisänä haastatteluille, sillä haastattelut kertovat pääasiassa siitä, kuinka haastateltavat havaitsevat asioiden tapahtuvan (Hirsijärvi ym. 2007, 212). Hirsijärven ym. (2007, 212) mukaan havainnoinnin avulla saadaan lisäksi tietoa siitä, kuinka asiat todella tapahtuvat. Havainnoinnin avulla saadaan suoraa, välitöntä tietoa esimerkiksi organisaatioiden toiminnasta (Hirsijärvi ym. 2007, 213). Havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa (Tuomi & Sarajärvi 2017,

94). Siksi tämän tutkimuksen havainnointiaineisto koostui esimerkiksi aiheeseen liittyvien kokousten aikaisista havainnoista sekä muista projektinaikaisista muistiinpanoista ja havainnoista, joista suurin osa on hankittu vuorovaikutuksessa. Havainnointi voi olla joko systemaattista havainnointia, jossa tutkija on ryhmän ulkopuolinen henkilö, tai osallistuvaa, jolloin tutkija on osa ryhmän toimintaa (Hirsijärvi ym. 2007, 214). Tämän tutkimuksen tapauksessa havainnointi oli osallistuvaa havainnointia, koska tutkija osallistui tutkimuksen kohteena olevan kohdeyrityksen toimintaan yrityksen työntekijänä ja mittariston rakentajana.

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin aineistona digitaalisen markkinoinnin asiantuntijoiden blogikirjoituksia, webinaareja ja verkko-oppaita. Niiden avulla tunnistettiin haastatteluista puuttumaan jääneitä näkökulmia, joista oli hyötyä mittariston kehittämisessä. Näiden muiden lähteiden käyttäminen aineistona on perusteltua, koska digitaalisen markkinoinnin mittaaminen on vielä suhteellisen uusi aihe akateemisessa maailmassa, eikä siitä ollut saatavilla riittävästi akateemista tutkimustietoa mittariston rakentamisen tueksi. Haastattelujen ja havainnoinnin lisäksi koottiin myös aineistoa tukevaa lisätietoa yrityksen sisäisistä dokumenteista ja järjestelmistä.

3.3 Casen esittely

Tämän tutkimuksen taustalla on tutkimuksen kohteena olevalta yritykseltä Eatech Oy:ltä saatu toimeksianto. Toimeksiantoprojektin tavoitteena oli kehittää yritykselle kokonaisvaltainen markkinoinnin mittaristo, jonka avulla voidaan seurata markkinoinnin tuloksia ja tulkita markkinointiaktiviteettien hyödyllisyyttä. Markkinoinnin mittariston avulla pyritään lisäämään markkinoinnin läpinäkyvyyttä ja löytämään uusia keinoja perustella markkinoinnin olemassaoloa yrityksessä. Eatech on kasvava ohjelmistoyritys, joka keskittyy tarjoamaan asiakaskohtaisesti räätälöityjä ohjelmistoratkaisuja B2B-asiakkailleen. Eatech myy siis jokaista asiakastaan varten erikseen kustomoituja ohjelmistopalveluita, eivätkä sen tarjontaan näin ollen kuulu valmiit tuotteet. Yrityksellä ei ole myöskään käytössään verkkokauppaa. Vuonna 2018 Eatechin osti Etteplan Oyj, ja 1.1.2019 lähtien Eatech ja kaksi muuta ohjelmistoyritystä muodostavat Etteplanin tytäryrityksen, Etteplan MOREn. Koska muutos tapahtui pro gradu -tutkimusprojektin loppuvaiheella, ei muutosta huomioida isommin tässä tutkimuksessa, ja kohdeyrityksestä käytetään nimeä Eatech Oy.

Tutkija oli työskennellyt kohdeyrityksessä noin kahdeksan kuukauden ajan ennen

tutkimusprojektin aloittamista, joten hänellä oli taustatietoa yrityksen toiminnasta ja markkinoinnista. Markkinoinnin rooli yrityksessä voidaan sijoittaa tutkijan aiempien havaintojen ja haastatteluista saatujen tietojen perusteella myynnin ja rekrytoinnin tukitoiminnoiksi. Kohdeyrityksen markkinoinnin toimenpiteiden tavoitteena on siis tukea sekä myyntiä että rekrytointia. Digitaalinen markkinointi on tärkeässä osassa kohdeyrityksen markkinointia, joten kokonaisvaltaisen mittariston luomisprojekti aloitettiin digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisella. Osittain tästä syystä myös pro gradu –tutkimuksessa keskitytään digitaalisen markkinoinnin mittaamiseen. Toimeksiantoprojektin kautta saatiin rikasta tietoa digitaalisen B2B-markkinoinnin mittariston rakentamisesta ja digitaalisen markkinoinnin mittaamisesta, mitä käytetään aineistona akateemisen tutkimustiedon luomiseksi. Aineiston avulla tunnistettiin ja analysoitiin erilaisia vaiheita, joiden avulla mallinnettiin mittariston luomisprosessi, sekä luotiin yksityiskohtaista ymmärrystä prosessiin liittyvistä haasteista.

Koska yrityksessä ei ollut aiemmin ollut käytössä markkinoinnin tai myynnin mittaristoa, oli toimeksiannon tarkoituksena keskittyä juuri markkinoinnin mittariston luontiin, mikä oli lähempänä tutkijan työnkuvaa yrityksessä. Ratkaisuun päädyttiin kohdeyrityksen toiveesta. Tästä syystä myynnin mittariston luonti jää tämän tutkimuksen ja toimeksiannon ulkopuolelle. Tulevaisuudessa markkinoinnin mittaristo voidaan mahdollisesti yhdistää myynnin mittaristoon, jolloin markkinoinnin ja myynnin rajapinnat saadaan mittaamisen puolesta vahvemmin linkitettyä toisiinsa. Myynnin rajapinnan lisäksi tulee huomioida rajapinta rekrytoinnin kanssa. Kohdeyrityksen markkinoinnilla on poikkeuksellisen vahva rooli työnantajabrändäyksessä ja rekrytoinnin tukemisessa, joten mittariston luomisessa on otettava myös rekrytoinnin näkökulma huomioon.

Toimeksiantoon liittyvät tavoitteet voitiin tiivistää seuraaviin apukysymyksiin:

1. *Mitkä ovat kohdeyrityksen tärkeimmät liiketoiminnalliset tavoitteet? Mikä on markkinoinnin nykytila kohdeyrityksessä ja mitkä ovat sen tavoitteet? Millaisia asioita pidetään merkityksellisinä ja millaista tietoa tarvitaan markkinointiin liittyen?*
2. *Millaisilla mittareilla voitaisiin mitata näitä tavoitteita eli mitkä ovat keskeisimmät digitaalisen markkinoinnin mittarit? Millainen prosessi mittaamisen ympärille luodaan?*

Kohdeyrityksen johtoryhmän ja muiden avainhenkilöiden haastattelujen avulla pyrittiin

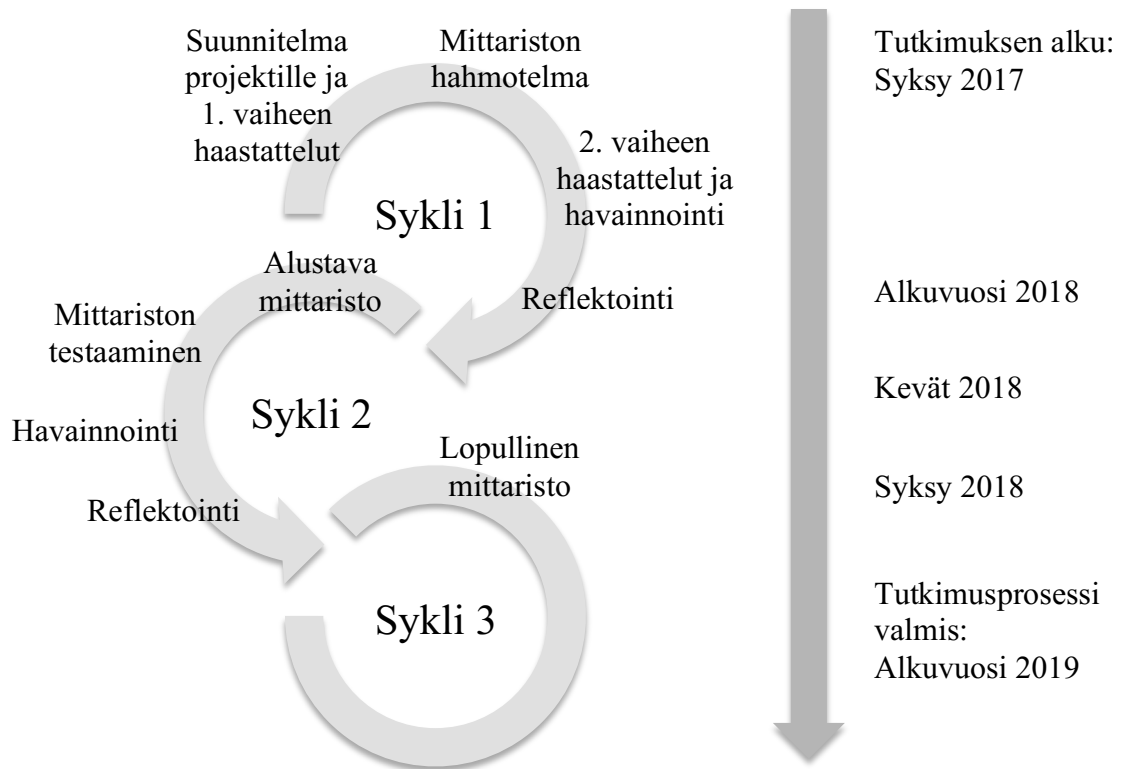
samaan vastaus ensimmäiseen apukysymykseen (ks. liite 1, ensimmäisen vaiheen haastattelujen haastattelurunko). Toiseen apukysymykseen saatiin vastaus havainnoinnin ja muiden menetelmien avulla. Toimeksiannon tuloksena syntyi taulukko yrityksen digitaalisen markkinoinnin mittareista (ks. liite 3, tiivistelmä Eatech Oy:lle luodusta digitaalisen markkinoinnin mittaristosta). Taulukossa on listattu kohdeyrityksen digitaalisen markkinoinnin keskeisimmät mittarit jaoteltuna REAN-mallin mukaan.

3.4 Aineiston luonti

Tämän tutkimuksen voidaan ajatella edenneen kahdessa toimintatutkimukselle ominaisessa itsereflektoinnin syklissä. Iteratiivisuudesta johtuen tutkimusprosessia ei voida mallintaa suoraan tiettyjen vaiheiden mukaan, vaan osa vaiheista eteni limittäin. Todellisuudessa toimintatutkimuksen prosessi on nimittäin joustavampi, avoimempi ja responsiivisempi (Kemmis & Wilkinson 1985, 21). Tutkimusprosessista voidaan tehdä kuitenkin yksinkertaistettu kuvaus, joka noudattaa toimintatutkimuksen spiraalin vaiheita (ks. kuvio 7). Ensimmäisessä syklissä suunnittelun vaiheella voidaan kuvata prosessin aloittamista, jolloin tutustuttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin sekä analysoitiin kohdeyrityksen nykyistä markkinoinnin tilaa yhdessä yrityksen markkinointijohtajan kanssa. Analysointiprosessin tuloksena syntyi listaus kohdeyrityksen nykyisistä markkinointiaktiviteeteista, joista erotettiin digitaalisen markkinoinnin aktiviteetit (ks. Eatechin digitaaliset markkinointiaktiviteetit, liite 2). Prosessi jatkui suunnittelemalla toimintatutkimuksen alustava toteutussuunnitelma ja aikataulu, sekä suunnitelma digitaalisen markkinoinnin suorituskykymittariston luomiselle. Tämän jälkeen siirryttiin keräämään aineistoa haastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisten kolmen haastattelun avulla kartoitettiin tarpeen luonnetta mittaristolle.

Ensimmäisessä syklissä toiminnan vaiheella voidaan kuvata mittariston hahmotelman luomista. Haastatteluista saadun tiedon ja muiden lähteiden avulla oltiin luotu alustava ymmärrys mittariston luomiseen vaikuttavista tekijöistä, ja pystyttiin hahmottelemaan ensimmäinen versio mittaristosta. Seuraavien viiden haastattelun avulla tarkennettiin tarvetta ja testattiin alustavaa hahmotelmaa mittaristosta, mitä voisi kuvailla havainnoinnin vaiheella. Toisen vaiheen haastattelujen avulla pyrittiin löytämään aukkoja ja kehitysmahdollisuuksia sekä kehittämään mittaristoa pidemmälle saadun palautteen perusteella. Toisen vaiheen

haastatteluista saatua tietoa reflektoitiin suhteessa ensimmäisessä vaiheessa luotuun tietoon, ja saatiin hankittua lisää tietoa mittariston luomiseen vaikuttavista tekijöistä ja mittariston luomisprosessin ensimmäisistä vaiheista.



Kuvio 7. Pro gradu -tutkimuksen eteneminen toimintatutkimuksen itsereflektiivisissä sykleissä (mukaillen Zuber-Skerrit 2001, 15)

Asiantuntijahaastattelujen tapauksessa haastateltavien valinta perustuu joko henkilön institutionaaliseen asemaan tai hänen osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön (Alastalo & Åkerman 2010, 373). Tässä tapauksessa institutionaalinen asema oli ratkaiseva tekijä haastateltavien valinnassa. Tutkija haastatteli yrityksen toimitusjohtajaa, kolmea myynnistä ja markkinoinnista vastaavaa henkilöä, kahta rekrytoinnista vastaavaa henkilöä sekä kahta liiketoimintajohtajaa. Kaikki haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Virallisten haastattelujen lisäksi samojen henkilöiden kanssa käytiin myös epäformaaleja ja satunnaisia keskusteluja, joita ei ole tarkemmin dokumentu. Tutkija on kirjannut kuitenkin keskustelujen pohjalta tekemiään havaintoja ylös tutkimuspäiväkirjaansa.

Taulukko 1. Tiedot haastateltavista

Haastateltava	Vaihe	Haastattelu tehty	Kesto
A	1. vaihe	25.10.2017	1 h 43 min
B	1. vaihe	1.11.2017	48 min
C	1. vaihe	3.11.2017	1 h 2 min
D	2. vaihe	13.11.2017	51 min
E	2. vaihe	16.11.2017	55 min
F	2. vaihe	17.11.2017	56 min
G	2. vaihe	7.12.2017	57 min
H	2. vaihe	12.12.2017	42 min

Haastattelujen avulla saatiin pääasiassa kohdeyritystä koskevaa kontekstisidonnaista tietoa esimerkiksi yrityksen liiketoiminnasta ja sen tavoitteista sekä henkilöiden omia näkemyksiä markkinoinnin roolista ja tärkeimmistä aktiviteeteista. Lisäksi tarvittiin myös muuta asiantuntija-aineistoa, joka toimi lisätietona haastattelujen ja havainnoinnin rinnalla. Haastattelujen ja havainnoinnin tueksi kerättiin muuta materiaalia, joka koostui pääasiassa erilaisista blogiteksteistä, webinaareista ja ladattavista oppaista, jotka käsittelevät digitaalisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamista. Muu materiaali on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Muu materiaali

Materiaali	Muoto	Lähde	Lainattu
A	Ladattava opas	Powermarkkinointi (2017). Markkinoinnista yrityksen ydinprosessi –opas. Saatavissa: https://www.powermarkkinointi.com/oppaat	19.9.2017
B	Webinaari	Seppä, M. (2016). B2B-markkinoinnin väärät mittarit – webinaaritallenne, Advance B2B, 25.8.2016. Saatavissa: https://tietopankki.advanceb2b.com/kiitos-markkinoinnin-vaarat-mittarit-webinaaritallenteen-tilaaminen?submissionGuid=9849dfbb-a2c9-4595-bae0-65e901781d5b	10.12.2017
C	Blogi	Kaushik, A. (2017). Digital Marketing and Measurement Model. Occam's Razor by Avinash Kaushik, Digital Marketing and Analytics Blog. Saatavissa:	10.12.2017

		https://www.kaushik.net/avinash/digital-marketing-and-measurement-model/	
D	Blogi	Kaushik, A. (2018). The Biggest Mistake Web Analysts Make... And How To Avoid It! . Occam's Razor by Avinash Kaushik, Digital Marketing and Analytics Blog. Saatavissa: https://www.kaushik.net/avinash/digital-marketing-and-measurement-model/	10.12.2017
E	Blogi	Hovila, J. (2015). Yhdistetty markkinointi- ja myyntisuppilo. PowerMarkkinointi, 6.11.2015. Saatavissa: https://www.powermarkkinointi.com/blogi/yhdistetty-markkinointi-ja-myyntisuppilo	25.11.2018
F	Blogi	Korpi, J. (2014). Web-analytiikka: aloittamisen viisi teesiä, 28.4.2014. Saatavissa: https://quru-analytics.com/web-analytiikka-aloittamisen-viisi-teesia/	25.11.2018
G	Blogi	Aaltonen, J. (2015). Markkinoinnin mittaaminen. Sales Communications, 14.5.2015 Saatavissa: https://www.salescommunications.fi/blog/markkinoinnin-mittaaminen	25.11.2018
H	Blogi	Käyhkö, J. (2017). Dashboard, mahdollisuus visualisoida markkinoinnin tuloksellisuutta. 24.4.2017 Saatavissa: http://www.omdblog.fi/dashboard-mahdollisuus-visualisoida-markkinoinnin-tuloksellisuutta	5.1.2019
I	Blogi	Ukkola, A. (2018). 3 vinkkiä B2B-markkinoinnin mittareiden valintaan. PowerMarkkinointi, 31.5.2018 Saatavissa: https://www.powermarkkinointi.com/blogi/3-vinkkia-b2b-markkinoinnin-mittareiden-valintaan	5.1.2019

Toimintatutkimusprosessin toisen syklin voidaan katsoa alkaneen, kun tutkijan ymmärrys aiheesta oli kasvanut kerätyn aineiston avulla siinä määrin, että suunnitelmaa voitiin tarkentaa,

ja luoda myös mittaristosta uusi versio. Toinen sykli eteni mittariston jatkokehittämisen jälkeen toiminnan vaiheeseen, jossa mittaristoa päästiin hyödyntämään käytännössä ja testaamaan sitä kuuden kuukauden ajanjaksolla, joka kesti helmikuusta 2018 elokuuhun 2018. Ajanjakson pituudeksi valikoitui kuusi kuukautta riittävän datamäärän saamiseksi, jotta sen perusteella voitaisiin tehdä johtopäätöksiä mittariston toimivuudesta. Testausvaiheen ajan kerättiin myös havaintoja aiheesta, joita refleктоitiin testausvaiheen aikana ja jälkeen. Reflektion avulla syvennettiin ymmärrystä mittariston luomisen vaiheista sekä mittariston luomiseen vaikuttavista tekijöistä. Reflektion tuloksena mittaristosta saatiin luotua myös lopullinen versio, jonka voisi katsoa olevan kolmannen syklin alku. Pro gradu –tutkimusta varten oltiin saatu tässä vaiheessa kuitenkin jo tarpeeksi aineistoa, joten tämän tutkimuksen piiriin kuuluva aineiston luonti päättyi tähän. Kolmannen syklin voidaan kuitenkin katsoa jatkuvan itsenäisesti toiminnan vaiheena, kun mittaristoa hyödynnetään yrityksessä, ja sen toimivuutta havainnoidaan ja reflektoidaan, jolloin toimintaa voidaan kehittää koko ajan edistyneemmäksi.

Koko tutkimusprosessin ajan tutkija teki myös havaintoja, ja kirjasi niitä ylös tutkimuspäiväkirjaan. Koska sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat havainnoinnissa tärkeitä, havainnoitiin prosessin aikana suureksi osaksi tutkimuksessa mukana olleita avainhenkilöitä ja heidän toimintaansa ja ajatteluaan suhteessa mittaristoon. Havainnoitavat henkilöt olivat pääosin haastateltavia, ja havainnoinnin avulla pyrittiin saamaan lisätietoa haastattelujen tueksi. Havaintoja tuotettiin niin mittaristoa koskevista kokouksista, epävirallisista aiheita koskevista keskusteluista sekä muista aiheeseen liittyvistä tilanteista. Lisäksi havainnoitiin organisaation toimintaa, prosesseja, kulttuuria, tiedonjaon käytäntöjä ja yleisiä toimintatapoja. Havainnoinnin muotona oli osallistava havainnointi, jossa tutkija osallistuu itsekin toimintaan, joten tutkijan oman toiminnan havainnointi oli myös osana havainnointiprosessia. Havaintoja kirjattiin ylös esimerkiksi mittariston rakentamisen ja testaamisen vaiheista, joissa tutkijalla oli merkittävä rooli. Lisäksi käytettiin hyödyksi tutkijan aiemmin luomaa ymmärrystä yrityksestä ja sen toimintatavoista, sillä tutkija on myös kohdeyrityksen työntekijä. Havaintomateriaalia syntyi kausittain enemmän, mutta joitain oleellisia havaintoja jäi tutkimusprosessin aikana myös kirjaamatta. Materiaalia syntyi kuitenkin riittävästi tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Havainnointi auttoi erityisesti itsereflektiivisten syklien toteuttamista, kun havaintoja oltiin systemaattisesti kirjattu ylös muistiin toimintatutkimuksen syklien eri vaiheista. Vaikka havaintoja kirjattiin ylös myös itsereflektiivisiä tarkoituksia varten, on muistettava, että reflektointi on sisäisen psykologisen prosessin lisäksi toimintaorientoitunutta ja historiaan

sitoutunutta, ja reflektointi vaatii myös sosiaalista vuorovaikutusta (Kemmis 1985, 141; 149). Tämän vuoksi tutkimuksen aiheesta käytiin haastattelujen lisäksi lukuisia epäformaaleja keskusteluja tutkimukseen osallistuneiden avainhenkilöiden kanssa, jotta reflektoinnin tueksi saataisiin myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyneitä ajatuksia. Sosiaalisen vuorovaikutuksen huomattiin edesauttavan reflektointia huomattavasti, sillä sitä kautta ajattelu monipuolistui.

Toimintatutkimus tarvitsee yleensä enemmän aikaa ja resursseja kuin muilla tutkimusmenetelmillä toteutetut tutkimukset (Eriksson & Kovalainen 2008, 199; 202). Tutkimusprosessi kestiikin pro gradu –tutkimusten perinteistä tavoiteaikataulua pidempään, sillä tutkimusprosessiin kuului puolen vuoden ajanjakso, jonka aikana alustavia mittareita testattiin mittaamalla niiden avulla yrityksen digitaalista markkinointia. Ajanjakson aikana seurattiin luotua mittaristoa ja mittaustuloksia sekä keskusteltiin aiheesta kohdeyrityksen edustajien kanssa tasaisin väliajoin. Jakson aikana mittariston toimivuudesta saatiin tärkeää tietoa, jotta mittaristoa voitiin kehittää. Testauksen tuloksena joistain alustavasti valituista mittareista luovuttiin, ja joitain uusia mittareita valittiin niiden tilalle.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Alastalon ja Åkermanin (2010, 390) mukaan asiantuntijahaastattelussa faktoja tuotetaan yhdessä haastateltavan kanssa jo tutkimusprosessin aikana. Analyysiprosessi alkaa tutkijan taustatyöstä ja saatavilla olevien dokumenttien analysoinnista (Alastalo & Åkerman 2010, 390), mistä johtuen tutkija saattaa haastattelutilanteessa kiistää ja täydentää esitettyä informaatiota. Tutkija voi myös pyytää haastateltavaa kommentoimaan muiden lähteiden tarjoamaa informaatiota (Alastalo & Åkerman 2010, 390). Analyysiprosessi alkoi osittain ennen haastatteluja tutustumalla kohdeyrityksen markkinointiin, sen tavoitteisiin ja markkinointiaktiviteetteihin, jotka löytyvät listattuna liitteistä (ks. liite 2). Myös ensimmäisen vaiheen haastatteluihin tuotiin mukaan aktiviteettien lista powerpoint-muodossa, jotta haastateltavat voisivat esittää omia näkemyksiään. Ennen haastatteluja oli selvillä myös mittariston luomisprosessin alkutilanne sekä ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaus, johon vastattiin olemassa olevan teorian avulla. Lisäksi analysointiprosessi aloitettiin heti ensimmäisen vaiheen haastattelujen jälkeen tunnistamalla saadusta informaatiosta alustavia haasteita luovia tekijöitä.

Haastatteluista, havainnoinnista ja muista lähteistä kerätyn aineiston analysointi tapahtui kuitenkin pääasiassa laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin avulla kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti, ja saattaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistettyyn ja yleiseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2017, 117). Sisällönanalyysi perustuu empiirisen aineiston tulkintaan ja päättelyyn, joiden avulla pyritään saamaan käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 115). Alastalon ja Åkermanin (2010; 377, 384) mukaan asiantuntijahaastattelun analyysissä on tärkeää suorittaa ristiinluentaa, eli verrata haastattelutilanteessa luotua tietoa muihin haastatteluihin ja dokumenttiaineistoihin, jotta tuloksia ei perusteta arvailujen varaan. Näin tehtiinkin, sillä haastatteluista saatua tietoa vertailtiin keskenään sekä esimerkiksi asiantuntijablogeista koostuvaan muuhun aineistoon.

Aineiston analysointi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2017, 122-123) ohjeiden mukaisesti pelkistäen, ryhmitellen ja abstrahoiden. Tekstimuotoon litteroidut haastattelut, tutkijan kirjalliset havainnot ja blogitekstit pelkistettiin valitsemalla sieltä tutkimuksen kannalta oleellisia asioita, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin pääasiassa samankaltaisuuksia, ja koodattiin yhteneväisiä asioita eri värejä hyödyntäen. Myös eroavaisuuksia löydettiin, mutta pääpaino oli vahvasti yhteneväisyyksissä. Tämän jälkeen pelkistettyjä ilmauksia yhdisteltiin ja muodostettiin niiden perusteella alaluokkia. Seuraavaksi alaluokkia yhdisteltiin muodostaen niiden avulla yläluokkia. Lopuksi yläluokista muodostettiin yhdistävät luokat, joille luotiin yhdistävä käsite.

Tulosten sisällönanalyysi oli pääasiassa aineistolähtöistä, mutta joitain teoriaohjaavan analyysin tunnusmerkkejä oli myös huomattavissa. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, ilman ennalta sovittuja analyysiyksiköitä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 108). Tutkimuksen analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti valitsemalla vapaasti kiinnostavat aiheet tarkempaa analyysiä varten, ja muodostamalla niistä aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti luokkia. Teoriaohjautuvuus näkyi kuitenkin muutaman yläluokan muodostamisessa, joissa oli nähtävissä aiemman tiedon vaikutus. Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan käyttää teoriaa apuna, mutta aineistolähtöisen analyysin tavoin analyysi ei pohjaudu kuitenkaan suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 109). Aineistosta valitaan vapaasti analyysiyksiköt, mutta teoria saattaa vaikuttaa valintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2017, 109). Aikaisemman tiedon vaikutus näkyi erityisesti tulosten jaotteluna teoreettisessa viitekehysessä esitellyn mittaamisen prosessin vaiheiden mukaan, eli yrityksen panoksiin liittyviin haasteisiin ja

yrityksen tuottoihin liittyviin haasteisiin. Muuten analyysi oli pääasiassa aineistolähtöistä.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet

Erikssonin ja Kovalaisen (200, 291) mukaan kvalitatiivista tutkimusta voi arvioida kolmen periaatteen mukaan: omaksumalla yleiset kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtöisin olevat arviointikriteerit tutkimukselle, omaksumalla muita vaihtoehtoisia yleisiä arviointikriteerejä laadulliselle tutkimukselle tai hylkäämällä ajatuksen yleisistä arviointikriteereistä. Klassisten arviointikriteerien, eli reliabiliteetin, validiteetin ja tutkimuksen yleistettävyyden, käytössä on useita ongelmia laadullisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Klassisten arviointikriteerien käyttö laadullisessa tutkimuksessa vaatisi Lincolnin ja Guban (1985, 293) mukaan kuitenkin naiivin realistista tutkimusotetta tai uskoa lineaariseen kausaalisuuteen, joten tämän tutkimuksen kohdalla käytetään Lincolnin ja Guban (1985) luomia laadullisen tutkimuksen kontekstiin paremmin sopivia arviointikriteerejä: uskottavuus (engl. credibility), siirrettävyys (engl. transferrability), varmuus (engl. dependability) ja vahvistettavuus (engl. confirmability). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei kuitenkaan ole yksiselitteisiä ohjeita, joten nämäkään kriteerit eivät ole aukottomat (Tuomi & Sarajärvi 2017, 163).

Tutkimuksen uskottavuus liittyy tutkijan rekonstruktiohon (eli löydösten ja tulkintojen) totuudenmukaisuuteen verrattuna tutkimuskohteiden omiin konstruktioihin todellisuudesta (Lincoln & Guba 1985, 296). Lincoln ja Guba (1985, 301-303) nostavat esiin pidennetyn sitoutumisen keinona parantaa uskottavuutta, sillä tutkijan tulee viettää tarpeeksi aikaa tutustuen kontekstiin, välttää vääristynyttä tietoa ja rakentaa luottamusta itsensä ja tutkimuskohteiden väliin. Tässä suhteessa tutkijalla oli hyvä lähtötilanne, sillä hän oli kohdeyrityksen työntekijä, jolloin konteksti ja tutkimuksen avainhenkilöt olivat hänelle ennestään tuttuja.

Lisäksi on oleellista vahvistaa, että samaan tulkintaan päädytään useiden aineistolähteiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa yleinen tapa parantaa luotettavuutta on hyödyntää esimerkiksi triangulaatiota, eli käyttämällä useita erilaisia näkökulmia, joiden avulla samaan tulokseen voidaan päätyä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Möys Lincoln ja Guba (1985, 301) nostavat triangulaation esiin keinona parantaa uskottavuutta. Triangulaation muotoja ovat esimerkiksi metodien triangulaatio, eli useiden metodien ja analysointitekniikoiden käyttö

tulosten vahvistamiseksi, aineiston triangulaatio, eli useiden empiiristen lähteiden käyttö informaation tarkistamiseksi, sekä teorioiden triangulaatio, eli useiden teorioiden hyödyntäminen tapauksen selittämiseksi, ymmärtämiseksi ja tulkitsemiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 293). Tämän tutkimuksen tapauksessa hyödynnettiin aineiston triangulaatiota, sillä aineistoa kerättiin monimenetelmäisesti erilaisista empiirisistä lähteistä. Tämä auttoi informaation vahvistamisesta, kun sama asia ilmeni useiden lähteiden kautta.

Oleellinen tutkimusrajoite laadullisessa tutkimuksessa liittyy tuloksien tulkintaan, sillä tulkinnat ovat vain yksittäisen tutkijan tai tutkijoiden tekemiä. Tuomen ja Sarajärven (2003, 115) mukaan sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn, joten on todennäköistä, että toisen tutkijan toteuttamana myös tämän tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset. Rajoitteen vaikutusta koetettiin minimoida jäsentarkastusten (engl. member check) avulla, jotka ovat Lincolnin ja Guban (1985, 314) mukaan yksi keino parantaa tutkimuksen uskottavuutta. Jäsentarkastus on strategia, jota käytetään useimmiten laadullisten tutkimustulosten luotettavuuden parantamisessa (Sandelowski 2008, 502) ja siinä dataa, kategorioita, tulkintoja ja johtopäätöksiä testataan sidosryhmille, joilta aineisto on alun perin kerätty (Lincoln & Guba 1985, 314). Tutkimukseen osallistuneita pyydetään jäsentarkastuksessa arvioimaan kolme ominaisuutta tai osaa niistä, joita Maxwell (2002) kutsuu kuvailevaksi validiteetiksi, eli kuinka tarkasti tutkija on esittänyt kokemukset vastaamaan tutkimuksen tavoitetta, tulkinnalliseksi validiteetiksi, eli onko tutkija onnistunut vangitsemaan kokemusten merkityksen, ja teoreettiseksi validiteetiksi, eli tuovatko tutkijan tulkinnat oikeutta niille (Sandelowski 2008, 502).

Jäsentarkastus toteutettiin tämän tutkimuksen tapauksessa erillään haastatteluista, kun tulokset oli analysoitu. Jäsentarkastukseen voi ottaa mukaan kaikki tutkimuksessa mukana olleet henkilöt tai tarkoituksenmukaisesti valikoidun joukon (Sandelowski 2008, 502). Tämän tutkimuksen tapauksessa jäsentarkastukseen valittiin mukaan kolme haastateltavaa, joiden kanssa aiheesta oli keskusteltu eniten tutkimusprosessin aikana. Jäsentarkastuksen avulla parannettiin tutkimuksen luotettavuutta, sillä tarkastuksessa mukana olleet saivat tilaisuuden kommentoida tutkimuksen tuloksia ja niiden paikkaansapitävyyttä omasta subjektiivisesta näkökulmastaan. Jäsentarkastuksen lopputuloksena tutkimuksen tuloksia voitiin pitää siinä määrin luotettavina, ettei niihin tullut isompia muutoksia.

Siirrettävyys liittyy osittain tutkimuksen yleistettävyyteen. Sen avulla kuvataan tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin tai ajankohtaan, mikä riippuu tutkitun

ympäristön ja uuden ympäristön samankaltaisuuden asteesta (Lincoln & Guba 1985, 297; 316). Tämän tutkimuksen kohteena oli varsin rajattu konteksti, sillä tutkimuksen tapauksena käytettiin vain yhtä yritystä. Tuloksia ei välttämättä voi siirtää kovin luotettavasti toiseen kontekstiin ainakaan kokonaisuudessaan, sillä mittariston luontiin vaikuttaa niin moni kontekstisidonnainen asia ja myös tapa luoda mittaristo on riippuvainen kontekstista. Tutkimuksen avulla saatiin kuitenkin tietoa siitä, millaiset kontekstisidonnaiset asiat voivat vaikuttaa mittariston luontiin, ja ne todennäköisesti vaikuttavat ainakin jossain määrin myös muissa tilanteissa ja ympäristöissä, esimerkiksi yrityksen tarjooman luonne, yrityskulttuurin soveltuvuus mittaamiseen tai markkinoinnin ja myynnin tiedonjaon merkitys.

Laadullisessa tutkimuksessa mahdollisuutta yleistykseen voidaan arvioida myös esimerkiksi vertaamalla tutkittavan tapauksen avulla saatuja tuloksia aiempaan teoriaan, ja koittamalla löytää yhteyksiä muiden tapausten avulla saatujen tulosten kanssa (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tämän tutkimuksen tapauksessa oli löydettävissä useitakin yhtymäkohtia aiemmin luotuun teoriaan, joita käsitellään tarkemmin johtopäätöksissä luvussa 5. Esimerkiksi kontekstisidonnaisuuden tapauksessa mittaristoa rakennettaessa pohditut asiat mukailivat osittain Morganin ym. (2002) luomaa kontekstuaalista markkinoinnin suorituskyvyn arvioinnin järjestelmää. Lisäksi tutkimustulokset puolsivat esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tärkeyttä markkinoinnin suorituskyvyn kannalta (ks. Homburg, Jensen, & Krohmer 2008, 142-146).

Tutkimuksen varmuuteen liittyy epävarmuustekijöiden ja ilmiöön liittyvien muutostekijöiden huomioon ottaminen (Lincoln & Guba 1985, 299). Myös varmuutta voi parantaa triangulaation avulla, mutta Lincolnin ja Guban (1985, 317-318) mukaan tärkeää on varmistaa tutkimuksen läpinäkyvyys ja tarkkuus. Samaa tekniikkaa voi heidän (1985, 318) mukaansa hyödyntää myös tutkimuksen vahvistettavuuden kohdalla, joka liittyy muun muassa aineiston, löydösten ja tulkintojen vahvistettavuuteen. Tutkimusprosessin aikana pyrittiin dokumentoimaan kaikki mahdollinen tieto, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman läpinäkyvä, mutta aina se ei ollut kuitenkaan mahdollista. Aineistonkeruumenetelmäksi valitun havainnoinnin rajoituksena onkin tutkijan muistin rajallisuus, sillä hänellä ei välttämättä aina ole mahdollisuutta kirjata havaintojaan saman tien muistiin, vaan hänen täytyy luottaa muistiinsa (Hirsijärvi ym. 2007, 213-214). Tutkimusprosessi kesti myös verrattain pitkään (noin 1,5 vuotta), joten on todennäköistä, että osa tiedosta on voinut vääristyä tutkijan muistin rajallisuuden vuoksi.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät myös valittuun aineiston analysointimenetelmään.

Sisällönanalyysia on kritisoitu sen keskeneräisyydestä, sillä sisällönanalyysin avulla saadaan usein vain järjestettyä aineisto, ja johtopäätöksiä ei saada usein vielä tulosten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 117). Keskeneräisyys oli huomattavissa myös tämän tutkimuksen kohdalla, mutta toisaalta se antaa vain enemmän painoarvoa johtopäätösluvulle, jossa sisällönanalyysin avulla saaduista tuloksista tehdään mielenkiintoisia johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen tapauksessa tukijalla oli niin sanottu kaksoisrooli tutkijana ja tutkimuskohteena, sillä aiheen tutkimisen lisäksi hän osallistui aktiivisesti tutkimusprosessiin muiden osallistujien kanssa. Tutkijalla oli merkittävä rooli mittariston luonnissa, sen testaamisessa käytännössä sekä jatkokehittämisessä, joten osittain tutkijan oli tutkittava myös itseään osana tutkimusprojektia. Mahdollisesti tärkein tutkimusrajoite liittyikin introspektioon tutkimuksessa. Introspektiossa tutkija on sekä tutkimusinstrumentti että tutkimuskohde (Rod 2011, 8). Introspektiolle ominaista on, että yksilö tuottaa näkyvää dataa hänen mielessään olevista asioista, jotka eivät ole suoraan muiden nähtävissä (Wallendorf ja Brucks 1993, 340). Gould (1995, 719) laajentaa näkemystä jatkuvaksi prosessiksi, jossa seurataan, koetaan ja reflektoidaan omia ajatuksia, mielikuvia, tunteita, tuntemuksia ja käyttäytymistä. Tämän näkyvän datan seuraaminen, tuottaminen ja reflektointi tapahtui pääosin tutkimuspäiväkirjan muodossa, jonne tutkija kirjasi myös itseään koskevia havaintoja muiden havaintojen lisäksi. Tutkimuspäiväkirja on myös keino parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä sitä kautta saadaan dokumentoitua reflektoinnissa helpottavaa materiaalia sekä metodia koskevaa materiaalia ja siihen liittyviä valintoja (Lincoln & Guba 1985, 327).

Introspektion vuoksi vaarana on, että osa havainnoista ja lopulta myös tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä on subjektiivisesti vääristyneitä, sillä tutkijan on voinut vaikea olla täysin objektiivinen tutkiessaan myös itseään. Lamberg (2008, 259) on tarkastellut tutkijan kaksoisroolia tutkijana ja organisaation työntekijänä, ja toteaa objektiivisen aineiston tarkastelun olleen mahdollista työntekijän roolissa, jos tutkija on kyennyt pitämään tarpeeksi etäisyyttä empiiriseen materiaaliin. Tutkija sai Lambergin (2008) tavoin mahdollisuuden etäännyttää itsensä tutkimusympäristöstä, sillä hän asui mittariston testausvaiheen (eli 1.2.-20.8.2018) ajan ulkomailla, ja pystyi sieltä käsin samaan vielä objektiivisemmän kuvan tutkimuskohteesta ja aineistosta. Etäännyttämisen seurauksena syntynyt objektiivinen kuva helpotti myös tutkimuksen loppuunsaattamista Suomeen paluun jälkeen.

Toisaalta tutkijan kaksoisroolilla ja introspektiolla on voinut olla myös positiivisia vaikutuksia tutkimukseen. Rodin (2011, 8) mukaan introspektio sopii joihinkin toimintaorientoituneisiin

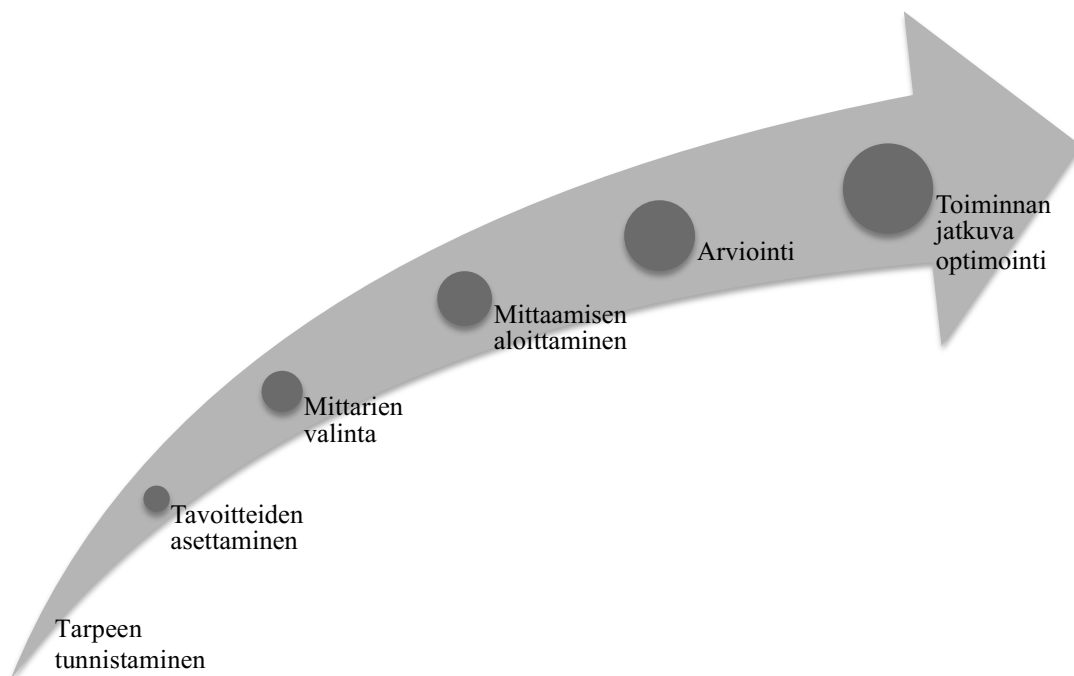
organisationaaliin tutkimuksiin, joissa tutkijalla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Introspektio soveltuu toimintatutkimuksen tapaukseen siksi, että introspektiossa annetaan jatkuvasti tietoja omista kokemuksista ja reflektoidaan omaa toimintaa (Rod 2011, 8). Organisaatioiden tutkija voi hyödyntää introspektiota toteuttaakseen paremmin toimintatutkimuksen kaksoistavoitteet, eli teoreettisen tiedon rakentamisen ja johdon käytäntöihin vaikuttamisen, sillä introspektio pakottaa tutkijan ajattelemaan avoimemmin (Rod 2011, 8).

Kaksoisroolin ja introspektion voidaan katsoa olleen hinta sille, että tutkijalla oli erinomainen pääsy tutkimusaineistoon yrityksen työntekijänä ja mittariston rakentajana. Kuusela ym. (2014, 597) ovat nimenneet yhdeksi tärkeäksi B2B-markkinoinnin haasteeksi rajallisen pääsyn seuraamaan yrityksen päätöksentekoa ja toimintalogiikkaa. Tämän tutkimuksen tapauksessa tutkijalla oli verrattain erinomainen mahdollisuus saada tietoa kohdeyrityksestä. Tutkimuksessa käytetty aineisto todennäköisesti lähempänä totuudenmukaista kuin jos tutkija olisi ollut organisaation ulkopuolinen henkilö tai jos hän olisi seurannut jonkin toisen henkilön mittariston rakennusprojektia. Sen lisäksi, että tutkijalle oli jo valmiiksi syntynyt ymmärrystä tutkimuskohteesta, oli hänellä myös pääsy sellaisiin aineistoihin, jotka olisi voitu katsoa ulkopuolisen henkilön tapauksessa yrityssalaisuuksiksi. Nämä tekijät auttoivat paremman ja luotettavamman kokonaiskuvan saamista tutkimuskohteesta. Lisäksi tutkijalla oli paremmat mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan kuin ulkopuolisella henkilöllä.

4 DIGITAALISEN MARKKINOINNIN MITTAAMISEN ALOITTAMINEN

4.1 Digitaalisen markkinoinnin mittariston luominen vaiheittain

Tämän pro gradu –tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja analysoida erilaisia vaiheita digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessissa. Aineistona saatiin tietoa esimerkiksi erilaisista asioista ja tekijöistä, joita mittariston luomisprojektin aikana on pohdittu. Luomisprosessin vaiheet eivät olleet suoraan nähtävissä, mutta laajassa mittakaavassa oli mahdollista tunnistaa tietynlaisia päälinjoja. Tunnistetut vaiheet perustuvat pääasiassa tutkijan omiin havaintoihin, joiden tukena käytetään haastatteluista ja muista lähteistä saatua tietoa. Aineiston perusteella on tunnistettavissa seuraavat vaiheet, joita kuvataan kuviossa 8: (0) tarpeen tunnistaminen, (1) tavoitteiden asettaminen, (2) mittarien valinta, (3) mittaamisen aloittaminen, (4) arviointi ja (5) toiminnan jatkuva optimointi. On kuitenkin tärkeää huomioda, ettei mittariston luominen todellisuudessa edennyt täysin suoraviivaisesti kronologisten vaiheiden mukaan, vaan prosessi oli ennemminkin iteratiivinen, ja se jatkuu vielä pro gradu –tutkimuksen valmistumisen jälkeenkin.



Kuvio 8. Digitaalisen markkinoinnin suorituskykymittariston luominen vaiheittain

Mittaristoprojektin alkutilanteeksi eli nollavaiheeksi tunnistettiin tarpeen tunnistaminen, joka on tärkeä vaihe projektin aloittamisen kannalta. Luvussa 2.1.1 listattiin mittaamisen ajureiksi läpinäkyvyyden lisääminen ja tiedolla johtamisen kulttuurin tavoittelu. Kohdeyrityksen tapauksessa läpinäkyvyyden tavoittelu oli tärkein mittaamisen aloittamista ajava tekijä, sillä yrityksessä haluttiin selvittää tarkemmin markkinoinnin hyödyllisyyttä. Lisäksi haluttiin mittaamisen tukevan päätöksentekoa esimerkiksi resurssien ohjaamisessa kannattavimpiin markkinoinnin toimiin.

...voidaan jotenkin tarkkailla, onko siitä mitään hyötyä mitä me tehdään ja pystytään jotenkin perustelemaan meidän olemassaolo. (Haastateltava A, haastattelu)

Mikä itsellä on se ajatus, niin tehdä markkinoinnista läpinäkyvämpää. Verrattuna muuhun tekemiseen meidän firmassa, niin se ei ole niin käsinkosketeltavaa. (Haastateltava B, haastattelu)

...mut kun resurssit on aina rajalliset euroissa ja ajankäyttö niin miten sais, pystys jakaa niitä aktiviteetteja (...) et tää on tosi hyvä kanava et tähän enemmän paukkuja. (Haastateltava B, haastattelu)

Aluksi mittaristoprojektissa on oleellista nimetä vastuuhenkilö (tai vastuuhenkilöt), joka ottaa vastuun projektin etenemisestä. Tämän tutkimuksen tapauksessa tutkija nimettiin mittaristoprojektin vastuuhenkilöksi. Jotta vastuuhenkilöllä on valmiudet luoda mittaristoa, tulee hänen tuntea mittaamisen teoriaa, ja hänellä tulee olla jonkinlainen esiymmärrys aiheesta. Tutkija aloitti projektin tutustumalla alan kirjallisuuteen, oppaisiin ja asiantuntijablogeihin, sekä keskustelemalla mittaamisen tarpeesta kohdeyrityksen avainhenkilöiden kanssa.

4.1.1 Tavoitteiden asettaminen

Tarpeen tunnistaminen jälkeen mittaristoprojekti voi varsinaisesti alkaa. Mittariston luomisprosessin varsinaiseksi ensimmäiseksi vaiheeksi tunnistettiin tavoitteiden asettaminen, jolloin määritetään sekä liiketoiminnan, markkinoinnin että mittaamisen tavoitteet. Jotta nämä tavoitteet voidaan määritellä, tarvitaan ymmärrystä yrityksen nykytilasta sekä jonkinasteinen nykytilan analyysi. Koska tutkija oli yrityksen työntekijä, olivat yrityksen toiminta, yritystason strategia, markkinoinnin käytännöt ja mittariston kannalta tärkeimmät avainhenkilöt hänelle pääpiirteittäin tuttuja. Mittaristoprojektin ensimmäinen konkreettinen tehtävä oli

kohdeyrityksen markkinointiaktiviteettien listaaminen, minkä avulla pysyttiin erottamaan kokonaisuudesta digitaalisen markkinoinnin aktiviteetit (ks. liite 2). Tutkija loi listauksen oman esiyymmärryksensä perusteella sekä kohdeyrityksen muun markkinointihenkilöstön avustuksella.

Mittaamisen aloittamisen edellytys on siis sekä yrityksen että markkinoinnin tavoitteiden asettaminen, jotta tuloksia voidaan mitata tavoitteiden mukaan. Kuten luvussa 2.1.2 todettiin, ohjaa strategia mittariston luomista ja kuten luvussa 2.2.3 todettiin, luodaan KPI-mittarit suoraan liiketoiminnallisten tavoitteiden pohjalta. Mittaamisesta ei saada täyttä hyötyä ennen kuin tavoitteet ovat selvillä. Koska markkinoinnin strategiaa ei oltu kohdeyrityksen tapauksessa luotu kirjalliseen muotoon, pyrittiin ensimmäisen vaiheen haastattelujen avulla hahmottamaan liiketoiminnan ja markkinoinnin tavoitteita, sekä nykytilaa ja tahtotilaa. Haastatteluissa luodun tiedon pohjalta tunnistettiin myös digitaalisen markkinoinnin rooli kokonaisuudessa sekä sille asetetut tavoitteet.

Ensimmäinen askel on pakottaa meidät tunnistamaan liiketoiminnan tavoitteet ylätasolla ja asettaa laajimmat mittarit tekemällemme työlle. (Kaushik 2017, blogi C. Tutkijan oma käännös.)

Kun markkinoinnin tavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista ja niiden saavuttamista tarkastellaan niitä tukevan mittariston avulla, tavoitteet ohjaavat markkinoinnin tekemistä oikeaan suuntaan. (Powermarkkinointi 2017, verkkopas A)

Liiketoiminnan yleisten tavoitteiden ja markkinoinnin tavoitteiden tunnistamisen lisäksi oli tärkeää asettaa yhtenäiset tavoitteet mittaamiselle. Haastatteluista kerätystä aineistosta oli tunnistettavissa joitain toisistaan poikkeavia toiveita, joten tutkijan oli tunnistettava eroavuudet ja luoda mahdollisimmat selkeät ja yhtenäiset tavoitteet mittaamiselle. Suurin osa haastateltavista piti brändin mittaamista tärkeänä, mutta esimerkiksi taloudellisten vaikutusten todistamisen suhteen haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä. Lopputuloksena luotiin yhteisymmärrys siitä, että digitaalisen markkinoinnin mittariston pitäisi kertoa vähintään niistä asioista, joihin markkinointi vaikuttaa vahvasti.

Mä luulen et tässä tehtävänannossa se [keskittyminen taloudellisiin mittareihin] on se mitä toivotaan. (Haastateltava A, haastattelu)

Kyl mä itte sen miellän et se menee vähä toisten vastuulle se mahdollisuus vaikuttaa niihin tiukkoihin eurotavotteisiin. (Haastateltava B, haastattelu)

Ehkä teidän kannattais tässä vaiheessa keskittyä niiden markkinoinnin liidien mittaamiseen? (Epävirallinen keskustelu haastateltavan C kanssa, 4.2.2018)

4.1.2 Mittarien valinta

Kun tavoitteet oli asetettu, oli mahdollista edetä valitsemaan kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmät mittarit. Mittarien valintaan asennoiduttiin listaamalla yleisimpiä markkinoinnin mittareita kirjallisuuden, oppaiden ja blogien avulla. Mikään aiemmin luotu mittaristo ei kuitenkaan toiminut sellaisenaan kohdeyrityksen tapauksessa, joten mittaristo luotiin alusta alkaen itse, työstäen mittaristoa iteratiivisesti eteenpäin vaihe vaiheelta. Mittarit valittiin liiketoiminnan kannalta oleellisimpien asioiden perusteella. Mittarien valintaan vaikuttivat erityisesti (1) yrityksen strategiset tavoitteet ja markkinoinnin tavoitteet, (2) tarjooma ja yrityksen kohderyhmä, (3) digitaalisen markkinoinnin rooli ja käytössä olevat markkinointiaktiviteetit sekä (4) toimiala ja markkinatilanne.

Tavoitteiden (1) huomattiin olevan merkittävin mittarien valintaan vaikuttava tekijä. Johtoryhmän haastatteluissa käytiin läpi kohdeyrityksen strategiaa ja markkinoinnin roolia sen liiketoiminnassa. Yrityksen strategisten tavoitteiden avulla saatiin kokonaiskuva siitä, millaisista asioista mittariston tulisi kertoa. Kohdeyrityksen liiketoiminnan tärkeimmäksi ylätasen tavoitteeksi tunnistettiin kannattava kasvu, jota markkinointi tukee edistämällä myyntiä ja rekrytointia sekä rakentamalla brändiä. Digitaalisen markkinoinnin KPI-mittariston tulisi siis kertoa näistä tavoitteista.

Myös yrityksen tarjooma sekä kohderyhmä (2) vaikuttivat siihen, millaisia mittareita valittiin. Erityisesti kohdeyrityksen tarjooma tunnistettiin mittarien valinnan kannalta tärkeäksi tekijäksi, sillä kohdeyrityksen keskittyminen räätälöityjen palvelujen tuottamiseen konkreettisten tuotteiden sijaan rajasi paljon sitä, mitä ylipäänsä voitiin mitata. Mittarien tulisi siis soveltua räätälöityjen tarjooman kontekstiin. Kohderyhmään ja asiakkaisiin liittyen tunnistettiin, että kohdeyrityksen kohderyhmää rajasivat tietyt strategiset valinnat, jotka vaikuttivat myös mittareihin.

Lisäksi digitaalisen markkinoinnin rooli yrityksen liiketoiminnassa ja käytössä olevat markkinointiaktiviteetit (3) vaikuttivat vahvasti mittarien valintaan. Tunnistettiin, että B2B-

myynti kohdeyrityksen tarjoaman tapauksessa on vahvasti asiantuntijuuteen ja henkilökohtaisiin suhteisiin painottunutta, joten mittariston luonnissa oli huomioitava myös digitaalisen markkinoinnin suhteellisen pieni rooli myyntiprosessissa. Digitaalisen markkinoinnin rooli voitiin tunnistaa painottuvan erityisesti asiakaspolun alkupäähän tietoisuuden herättäjänä ja liidien mahdollistajana, eli teoriassa esitellyn REAN-mallin vaiheisiin tavoittaminen (R) ja sitouttaminen (E), joten suuri osa mittareista kuvaa näitä vaiheita. Digitaalisella markkinoinnilla on kuitenkin tärkeä rooli brändin rakentamisessa kaikkien REAN-mallin vaiheiden ja asiakaspolun ajan.

Ja tietysti yks on se että inboundia tulee ja siinä on markkioinnilla iso rooli. (...)

Tällä hetkellä sieltä ei ihan mielettömästi tuu, sieltä vois tulla enemmän.

(Haastateltava C, haastattelu)

Toimialaan ja markkinatilanteeseen (4) liittyen tärkeä tekijä oli yrityksen toimiminen B2B-markkinoilla B2C-markkinoiden sijaan, mikä jo itsessään muokkaa markkinoinnin mittaristoa tiettyyn suuntaan. Lisäksi oli tunnistettavissa, että koko markkinassa oli vielä kasvuvaihe digitalisaation hyödyntämisen yleistyessä eri alojen yrityksissä. Tietotekniikka-alan, eli tietotekniikkapalveluja ja ohjelmistoja tarjoavien, yritysten liikevaihto Suomessa kasvoi neljä prosenttia vuonna 2017 verrattuna edeltävään vuoteen (Teknologiateollisuus 2018), mikä tarkoittaa, että toimiala on kasvanut nopeammin kuin Suomen BKT, joka oli samalta ajanjaksolta noin 2,8 prosenttia (Tilastokeskus 2018). Samoin kohdeyritystä voitaisiin kuvata sanalla kasvuyritys, mikä näkyy esimerkiksi yrityksen liikevaihdon ja työntekijämäärän voimakkaana kehittymisenä (ks. esim. Asiakastieto 2017). Tunnistettiin myös, että IT-alan markkinatilanne vaikuttaa paljon markkinoinnin rooliin myös rekrytointimielessä, sillä alan osaajista on pulaa IT-yrityksissä. Kohdeyrityksen markkinoinnilla on ollut poikkeuksellisen vahva asema rekrytoinnin tukemisessa, joten myynnin tuen lisäksi mittaristossa tuli huomioida myös rekrytoinnin näkökulma.

Mittarien valintaan ei kannata käyttää kuitenkaan liikaa aikaa, sillä parhaiten mittariston toimivuus testataan käytännössä. Matkan varrella mittaristoa voi kehittää iteratiivisesti sitä mukaa kun opitaan uutta, vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita.

Jostain pitää lähteä liikkeelle. On toki hyvä valita tarkasti, mitä mittareita ja palveluja seurataan ensi vaiheessa, ja alkuvaiheessa ne kannattaakin miettiä lähinnä edellä mainittujen seikkojen perusteella. Samalla täytyy kuitenkin

tiedostaa se, että asiaa todennäköisesti harjoitellaan ainakin puoli vuotta – niin seurattavien lukujen, mukana olevien ihmisten, toteutettavien muutosten läpiviennin, kuin analyysien ja johtopäätösten teon kannalta. Analytiikka on prosessi, ei projekti. (Korpi 2014, blogi F)

Tästä syystä mittaristosta luotiin ensimmäinen versio ensimmäisen vaiheen haastattelujen jälkeen, jota muokattiin vielä toisen vaiheen haastatteluista saatujen kommenttien, havaintojen ja reflektoinnin tuloksena. Mittarit jaoteltiin teorialuvussa esitellyn REAN-mallin mukaisesti, jotta saataisiin mahdollisimman tarkasti tietoa markkinoinnin vaikutuksista markkinoinnin näkökulmasta katsotun asiakaspolun eri vaiheissa (ks. esim. Jackson 2009; Järvinen & Karjaluoto 2015).

4.1.3 Mittaamisen aloittaminen

Kun mittarit oli valittu ja jaoteltu REAN-mallin mukaan, tehtiin tarvittavat toimet yrityksen digitaalisiin kanaviin ja järjestelmiin, esimerkiksi asetettiin kohdeyrityksen nettisivuille konversio seuranta Google Analytics -analytiikkatyökalun avulla ja varmistettiin pääsy muihin tarpeellisiin työkaluihin. Tämän jälkeen aloitettiin mittaaminen, mikä on mittariston luomisprosessin kolmas vaihe. Vaiheen tärkeimpänä tavoitteena oli saada pohjadataa sekä digitaalisen markkinoinnin toimivuuden arvioimiseksi että myös mittariston toimivuuden arvioimiseksi. Neljäs vaihe on nimittäin mittariston arviointi. Järvisen ja Karjaluodon (2015, 119-120) mukaan mittaamisprosessiin kuuluu seuraavat päävaiheet: datan keruu, datan analysointi ja tulkinta, tulosten raportointi, toimeen tarttuminen ja mittariston päivittäminen. Kolmas ja neljäs vaihe seurasivat pääpiirteittäin näitä vaiheita.

Kolmannessa vaiheessa ikään kuin testattiin mittaristoa käytännössä ja todettiin eri mittarien toimivuus tai toimimattomuus. Testausvaiheen pituudeksi valittiin kuusi kuukautta (helmikuusta 2018 elokuuhun 2018) riittävän datamäärän saamiseksi, jonka aikana tutkija koosti excel-tiedostoihin kuukausittain mittausdataa valituilla mittareilla ja raportoi analysoituja tuloksia eteenpäin. Excel valittiin työkaluksi dashboardien sijaan, koska alkuvaiheessa ei ollut vielä tarpeeksi ymmärrystä siitä, millaisia asioita dashboardiin kannattaisi kohdeyrityksen kontekstissa sijoittaa.

Konkreettisia tavoitteita taas kuvataan usein KPI:den, eli liiketoiminnan avainmittarien avulla. Näitä liiketoiminnan tai markkinoinnin avainmittareita ja

niiden kehitystä pyritään visualisoimaan dashboardin avulla. Kun on päätetty, kenelle dashboard tehdään, sekä valittu käyttötarkoitus ja määritelty olennaiset KPI:t, joiden kehitystä halutaan visualisoida, alkaa dashboardin rakentaminen. (Käyhkö 2017, blogi H)

4.1.4 Arviointi

Tutkijan omiin havaintoihin perustuen testausvaiheen aikana ja jälkeen osa mittareista voitiin todeta epärelevanteiksi ja osa taas mahdottomiksi mitata. Lisäksi huomattiin, että mukaan oli valikoitu liikaa mittareita, mikä teki mittaamisesta aikaavievää ja raskasta. Mittarien suuri määrä onkin ollut yleisesti tunnistettu haaste markkinoinnin tutkimuksessa (ks. esim. Katsikeas ym. 2016; Saura ym. 2017; Spiller & Tuten 2015; Verhoef 2014) ja helppokäyttöisyys on mittariston tärkein ominaisuus (ks. esim. Frösen ym. 2013; Gummessoon ym. 2013; Järvinen & Karjaluo 2015). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat siis aiempien tutkimusten löydöksiä.

Neljännessä vaiheessa eli mittariston arviointivaiheessa määriteltiin kehitystoimenpiteet mittaristolle. Testausvaiheen lopussa, ja osittain myös sen aikana, mittaristoa jatkokehitettiin hylkäämällä joitain mittareita, muuttamalla niitä hieman tai ottamalla mukaan kokonaan uusia mittareita. Esimerkiksi ylimääräiset mittarit karsiutuivat luonnollisesti pois, kun kerätyn datan avulla pystyttiin tunnistamaan ne mittarit, joiden avulla saadaan kaikkein relevantuinta dataa mielenkiintoisten johtopäätösten tekemisen kannalta. Lisäksi tunnistettiin myös sellaisia mittaamismahdollisuuksia, joita ei ennen mittaamisen aloittamista oltu osattu huomioida. Esimerkiksi web-analytiikkatyökalu Google Analyticsin avulla voitiin mitata hyvin monipuolisesti erilaisia asioita liittämällä sen yhteyteen muitakin työkaluja, kuten Google Search Console - ja Google Ads -verkkopalvelut.

Testausvaihe oli oleellinen vaihe onnistuneen mittariston rakentamisen kannalta, sillä sen perusteella mittaristoa pystyttiin arvioimaan sekä kehittämään tiivimpään ja helppokäyttöisempään muotoon. Testausvaiheen ja sen arvioinnin lopputuloksena saatiin paremmin yrityksen tarpeita vastaava digitaalisen markkinoinnin mittaristo. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei mittariston arvioinnin tulisi rajoittua vain tähän yhteen vaiheeseen. Mittaristoa tulisi myös jatkossa arvioida säännöllisesti ja kehittää yhä edistyneempään muotoon.

4.1.5 Toiminnan jatkuva optimointi

Mittariston luomisprosessin viimeisenä vaiheena on toiminnan jatkuva optimointi, jolla voidaan kuvata mittariston jatkokäyttöä sen luomisen jälkeen niin kauan kuin mittaaminen kyseisen mittariston avulla palvelee yritystä. Tässä vaiheessa on mahdollista ottaa käyttöön myös dashboard (esimerkiksi Google Data Studio), johon kootaan mittaustietoa monista eri lähteistä sen visualisoinnin ja analysoinnin helpottamiseksi. Dashboardiin valitaan tärkeimmät liiketoimintalähtöiset KPI-mittarit, joiden avulla voidaan seurata yhdestä näkymästä markkinoinnin tuloksia. Digitaalisen markkinoinnin muut mittarit tukevat KPI-mittarien avulla saatavaa tietoa, ja niitä varten voidaan tarvittaessa luoda myös omia dashboardeja.

Oikeiden mittareiden valinnassa tavoiteasetannan jälkeen seuraava askel on johdon kanssa yhteisesti sovittu liiketoimintalähtöinen dashboard, johon on hyvä valita 1-5 aktiivisesti seurattavaa mittaria. (Ukkola 2018, blogi I)

Dashboardia ei tämän tutkimuksen rajoissa ehditty ottaa kunnolla käyttöön, sillä kesken mittaristoprojektin yritykselle alettiin rakentaa uusia nettisivuja, jotka eivät ehtineet valmistua ennen pro gradu- tutkimuksen valmistumista. Pro gradu –tutkimuksen aikataulun puitteissa ei katsottu järkeväksi viivästyttää tutkimuksen valmistumista useilla kuukausilla dashboardin vuoksi. Dashboardin rakentamista voidaan kuitenkin pitää osittain omana projektinaan, joka on hyvä toteuttaa kohdeyrityksessä sitten, kun uusien nettisivujen web-analytiikka ja muut mittaustyökalut ovat kunnossa.

[Dashboardin] Rakentaminen on oma projektinsa, jonka lopputuotoksena on dashboard, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää millaisia tuloksia, esimerkiksi markkinointi oikeasti saavuttaa. (Käyhkö 2017, blogi H)

Kaiken kaikkiaan jatkuvan optimoinnin vaiheessa on tarkoitus hyödyntää mittariston avulla saatavaa dataa digitaalisen markkinoinnin optimointiin, päätöksentekoon ja läpinäkyvyyden parantamiseen, eli niihin tarkoituksiin, joihin mittaristo on alun perin luotukin. Lisäksi jatkuva optimointi pitää sisällään myös luodun mittariston optimoinnin ja kehittämisen koko ajan paremmaksi.

4.2 Digitaalisen markkinoinnin mittaamisen aloittamisen haasteet

Tämän pro gradu –tutkimuksen tuloksena saatiin myös tietoa digitaalisen markkinoinnin mittariston rakentamiseen ja käyttöönottoon liittyvistä haasteista. Tulokset jaoteltiin osittain teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn mittaamisprosessin vaiheiden mukaisesti (ks. kuvio 5) sekä muihin tekijöihin. Koska markkinoinnin mittariston luominen koskettaa koko organisaatiota, on tärkeää tarkastella organisaatiotason haasteita. Organisaatiotason haasteista tunnistettiin digitaalisen markkinoinnin rooliin liittyvät haasteet, eli digitaalisen markkinoinnin strateginen asema ja rajapinta muihin yritystoimintoihin, sekä yrityksen toimintatapoihin liittyvät haasteet, eli organisaation kulttuurin ja toimintatapojen muuttaminen sekä sitouttaminen mittaristoon. Tämän jälkeen esitellään mittaamisprosessin vaiheisiin liittyviä haasteita, jotka on jaoteltu yrityksen panoksiin ja tuottoihin liittyviin haasteisiin. Panoksiin liittyvät haasteet on jaoteltu markkinointiaktiviteetteihin sekä resursseihin ja kyvykkyyksiin liittyviin tekijöihin. Tuottoihin liittyvät haasteet on jaoteltu suorituskykyyn liittyviin tekijöihin, eli markkinoinnin suorituskykyyn ja yrityksen suorituskykyyn liittyviin tekijöihin. Markkinoinnin suorituskykyyn liittyvät haasteet liittyvät brändiin ja asiakkaisiin, ja yrityksen suorituskykyyn liittyvät haasteet liittyvät markkinaan ja taloudellisiin tekijöihin. Lisäksi tunnistettiin mittariston taipumus vääristää asioita, mitä käsitellään lopuksi. Kokonaisuudessaan haasteet voi tiivistää mittariston luotettavuuden varmistamiseen ja mittaamiseen sitouttamiseen.

4.2.1 Markkinoinnin ja myynnin rajapinta

Kerätystä aineistosta nousi esiin erityisesti markkinoinnin roolin merkitys ja kuinka sen asema on määritelty case-yrityksessä. Aineiston perusteella oli huomattavissa erityisesti markkinoinnin ja myynnin rajapintaan liittyvät haasteet. Kohdeyrityksessä markkinoinnin rooli on vielä suhteellisen uusi, joten sen asema on vasta muotoutumassa. Siinä missä markkinoinnin rooli vasta kehittyy, on myynnin asema yrityksessä perinteisesti ollut vahva. Tutkijan aiempiin havaintoihin perustuen sekä asiantuntijahaastatteluista saadun uuden tiedon perusteella voitiin organisaatio tunnistaa myyntivetoiseksi ja kohdeyrityksen markkinoinnin roolia voidaan kuvailla myynnin tukitoiminnoiksi.

[Markkinoinnin asema on] hakemassa rooliaan. Se on niin lyhyen aikaa ollu vasta rinnalla. Se on vahvistumassa koko ajan. (Haastateltava F, haastattelu)

Ja myynnissäki ku puhuin aiemmin tosta, et se on markkinointii siihe asti, että asiakas uskoo et on luotettava ja vois ostaa, mut me ei olla nähty sitä markkinointina vaan on puhuttu vain myynnistä. Ja markkinointi on ollu kaiken muun päällä. (Haastateltava F, haastattelu)

Homburg ym. (2008, 142-146) ovat tunnistaneeet viisi erilaista mallia myynnin ja markkinoinnin rajapintojen yhdistymiseen: norsunluutorni (engl. ivory tower), brändikeskeiset ammattilaiset (engl. brand-focused professionals), myyntivetoisuus (engl. sales rules), markkinointivetoisuus (engl. marketing-driven devil's advocacy) ja myyntivetoinen symbioosi (engl. sales-driven symbiosis). Kohdeyrityksen nykytilannetta voisi kuvailla myyntivetoisuuden klusterilla. Myyntivetoisuus-klusterissa myynti dominoi ja tietää eniten tuotteista ja markkinasta (Homburg ym. 2008, 145). Markkinointi on orientoitunut lyhyelle tähtäimelle ja sen rooli on pääasiassa tukea operatiivisesti myyntiä (Homburg ym. 2008, 145). Myynti ja markkinointi toimivatkin kohdeyrityksessä omina yritysfunktioinaan. Kohdeyrityksen tapauksessa tehtiin myös havaintoja siitä, ettei digitaalinen markkinointi ole vielä ehtinyt luoda itselleen merkittävää roolia myynnin strategisena työparina. Markkinointi tukee myyntiä muun muassa tarjousten teossa, mutta digitaalisen markkinoinnin potentiaalia ei ole vielä otettu täydessä mitassaan käyttöön myynnin tukena.

Erityisesti markkinoinnin ja myynnin tiedonjaon vähäisyys loi haasteita mittariston rakentamiseen. Jos markkinointi ja myynti eivät vaihda tietoaan tosielämässä, eivät niiden mittaristotkaan keskustele keskenään. Haastattelujen perusteella tunnistettiin, että kohdeyrityksen toiveena oli ymmärtää erityisesti laajempaa kokonaisuutta mittarien avulla. Tämä voi olla haastava tavoite, jos mittareita ei luoda alusta alkaen markkinoinnin ja myynnin kokonaisuutta ajatellen. Markkinoinnin mittaristoon tulisi sisällyttää myös myyntiin liittyviä mittareita, jotta saataisiin kokonaiskuva markkinoinnin vaikutuksista. Jos markkinoinnin mittaristosta jätetään pois myyntiin liittyvät mittarit, ei voida seurata markkinoinnin kokonaisuutta teorialuvussa esitellyn digitaalisen markkinoinnin mittaamisen prosessin osalta (ks. kuvio 5), jolloin myöskään markkinoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta tai taloudellisia vaikutuksia ei ole mahdollista varmuudella todistaa. Tämä on vahingollista markkinoinnin läpinäkyvyydelle, joka tunnistettiin yhdeksi mittaamisen aloittamisen ajureista kohdeyrityksessä. Useista samoista tavoitteista johtuen myös myynnin ja markkinoinnin mittaristot toimivat joka tapauksessa limittäin, joten erillisten mittaristojen luonti ei ole myöskään kovin tehokasta. Jotta voitaisiin kuvata kokonaisuutta mahdollisimman tehokkaasti, tulisi myynnin ja markkinoinnin yhdistää myyntiputkensa ja tuottaa mittausdataa yhdessä.

Myynnin ja markkinoinnin epäintegraatio. Ei voi miettiä kuin markkinoinnin omat mittarit, koska osastot toimivat aika erillään. (Tutkijan havainnointi, tutkimuspäiväkirja, 18.2.2018)

Haasteena myynnin ja markkinoinnin siilo, ei tarpeeksi yhteistyötä vaikka samat tavoitteet osittain. (Tutkijan havainnointi, tutkimuspäiväkirja, 25.2.2018)

Toisaalta, jos markkinointi ja myynti kuitenkin seuraavat mittaristojaan erillään toisistaan, vahingoittuu tiedonkulku. Tällöin mitatut tulokset voivat poiketa toisistaan ja mittaristojen luotettavuus voi kärsiä. Esimerkiksi liidien mittaaminen loi haasteita kohdeyrityksen tapauksessa. Kohdeyrityksessä markkinoinnin tehtävänä on ollut tunnistaa digitaalisia liidejä yrityksen verkkosivulta, ja myynnin tehtävä on ollut arvioida liidien laadukkuutta. Tiedonjako myynnin ja markkinoinnin välillä on jäänyt kuitenkin vähäiseksi, mikä vaikeuttaa kokonais kuvan ymmärtämistä. Kesken mittaristoprojektin vastuu liidituotannosta siirrettiin kokonaan myyntiosaston vastuulle, mikä vähensi tiedonjakoa entisestään markkinointi- ja myyntitiimien välillä. Jotta markkinoinnin liidien generointiin tähtäävistä toimenpiteistä olisi enemmän hyötyä yritykselle ja niitä olisi mahdollista mitata, tulisi markkinointi- ja myyntitiimien jäsenten jakaa tietoa. Siten voidaan selvittää, onko markkinointiaktiviteettien avulla onnistuttu tuottamaan laadukkaita liidejä, eli toteuttamaan tarkoituksenmukaisia ja tuloksellisia markkinointiaktiviteetteja. Ilman tiedonjakoa markkinointiaktiviteettien tarkoituksenmukaisuus ja tuloksellisuus jää varmistamatta, jolloin on vaarana keskittyä vain aktiviteettien tehokkuuteen.

Markkinoinnilla on myynnille arvokasta tietoa liidien taustoista ja ongelmista sekä heidän historiastaan yrityksen parissa. Myynnillä puolestaan on ajankohtaisin tieto siitä, mitä asiakkaiden parissa oikeasti tapahtuu ja millaisten ongelmien kanssa potentiaaliset asiakkaat painivat. Kun kommunikaatio markkinoinnin ja myynnin välillä toimii ja molemmat ymmärtävät roolinsa myyntitavoitteiden saavuttamisessa, yritysesi myynti tehostuu. (Hovila 2015, blogi E)

Mittaaminen tulisi saada jotenkin osaksi kaikkien asianosaisten työtä, jotta saadaan kaikki tarvittava tieto (kuten liidit). Siten saadaan paremmin luotua kokonaiskuvaa markkinoinnin hyödyllisyydestä. (Tutkijan havainnointi / sähköposti haastateltavalle A, 5.5.2018)

Markkinoinnin rooliin vaikuttaa myös kohdeyrityksen voimakas kasvuvaihe ja IT-markkinan kova kilpailu työntekijämarkkinoilla. Kohdeyrityksen markkinointi toimii myynnin lisäksi rekrytoinnin tukena, jolloin osa markkinoinnin panoksista kohdistetaan rekrytoinnin edistämiseen ja työnantajakuvaan kehittämiseen. Kohdeyrityksen markkinointi ei voi siis keskittää kaikkia resurssejaan myynnin tukemiseen, mikä ehkä osittain voi heikentää sen roolia myynnin strategisena työparina. Yrityksessä oli kuitenkin jo tunnistettu markkinoinnin ja myynnin tiedonjaon tärkeys, joten on mielenkiintoista, etteivät kyseiset toiminnot vielä vaihda enemmän tietoa keskenään.

Ei haluta siiloja, vaan mahdollisimman paljon yhteistyötä myynnin ja markkinoinnin välille. (Haastateltava B, haastattelu)

4.2.2 Organisaation toimintatapojen muuttaminen

Aineiston avulla tunnistettiin myös kohdeyrityksen organisaation toimintatapoihin liittyviä haasteita, jotka liittyivät yrityskulttuuriin ja organisaation sisäisiin prosesseihin. Organisaation kulttuuri, toimintatavat ja prosessit eivät tue tarpeeksi mittaamista ja mittaristoon sitoutumista, joten niiden muuttaminen on tarpeellista. Yrityskulttuuriin liittyen tunnistettiin erilaisia sitoutumista vaarantavia tekijöitä. Ensinnäkin, kohdeyrityksessä ei ole aiemmin mitattu markkinointia, joten haasteeksi tunnistettiin mitta-orientaation tuonti osaksi yrityskulttuuria. Kohdeyritys ei ole myöskään perinteisesti toiminut dataperusteisesti tai perustanut päätöksiään mittausdataan, joten markkinoinnin mittaamisen aloittaminen poikkesi perinteiseksi katsotuista toimintatavoista, ja näin ollen loi haasteita mittaristoon sitouttamiselle.

Jos miettii meidän toimintakulttuuria niin aika vähän se mittaaminen ajaa meidän toimintaa. (Haastateltava H, haastattelu)

Toiseksi, kohdeyrityksen historiassa oli huomattu asiantuntijoista koostuvan organisaation kallistuvan enemmän suunnittelun kuin toteuttamisen puolelle, kun on kyse sisäisen toiminnan kehittämisessä. Kohdeyrityksen yrityskulttuurille on ominaista osallistaminen sisäisten asioiden kehittämiseen, ja erään haastateltavan mukaan työntekijät ovatkin olleet innokkaita innovoimaan ja suunnittelemaan. Suunnitelmien toteuttaminen on kuitenkin yrityksen historiassa jäänyt toisinaan tekemättä, mikä oli erään haastateltavan huoli myös mittaristoprojektin kohdalla. Mittaristoprojektin onnistumisen kannalta oli siis oleellista sitoutumisen varmistaminen yrityksessä.

Meidän organisaatiota tuntien lisään vielä, että varmaan löytyy sellaista hyvää ideaa, mutta se toteuttaminen usein vähän jää. Musta tuntuu, että meillä on sellanen kulttuuri, että ideoita syntyy tosi paljon mutta niitä henkilöitä ketkä saa vietyä sen käytäntöön on vähän vähemmän. Et jos sulla on idea että nyt tehdään markkinoinnin mittaamista, niin todennäköisesti se työ jää sulle. (Haastateltava H, haastattelu)

Sitoutumisen varmistamiseksi mittaristoprojektin vastuuhenkilöksi nimettiin tutkija. On kuitenkin selvää, ettei mittaaminen voi olla kokonaan yhden ihmisen vastuulla. Tutkimusprosessin aikana oli huomattavissa, että toisinaan vastuu mittaamisesta jäi kokonaan tutkijalle. Mittariston luomisprojektilla on tärkeää olla vastuuhenkilö, mutta myös muiden avainhenkilöiden tulee sitoutua mittaamiseen, jotta todellista muutosta voi tapahtua. Markkinoinnin mittariston luonti ja erityisesti käyttöönotto vaatii yhteistyötä useiden eri yritystoimintojen kesken. Mittariston toimivuuden kannalta on oleellista palautteenanto ja asioiden jatkuva kehittäminen mittausdatan perusteella. Asioista tulisi keskustella yhteisesti ja tehdä päätöksiä datan pohjalta toiminnan kehittämiseksi. Mittaaminen on yhteistyötä, joten koko organisaation tulee olla sitoutunut siihen.

Takaisinohjausta pitäis olla markkinoinnissa, ja enemmän yhteistyötä muiden toimintojen kanssa. Ihan käytännön jutut, jos nää saadaan toimiin niin sitte mä uskon et osaat tehdä mittarit et saadaan niistä iloa irti. Sit kun oikeet ihmiset alkaa kattoo niitä niin saadaan kehitysehdotuksiakin niihin, se on iteroiva prosessi tuo mittarointi. (Haastateltava F, haastattelu)

Jotta organisaation avainhenkilöt saataisiin sitoutettua mittaamiseen, tulee heidän uskoa mittaamisen hyödyllisyyteen. Joidenkin haastattelujen perusteella voitiin tunnistaa, ettei kaikkia mittaamisen mahdollistamia asioita hahmotettu, millä voi olla negatiivista vaikutusta myös sitoutumiseen. Organisaation avainhenkilöt on saatava uskomaan mittaamisen hyödyllisyyteen, ennen kuin mittaaminen on mahdollista saada osaksi yrityskulttuuria. On tärkeää ymmärtää, ettei mittaaminen ole itseisarvo, vaan sen avulla varmistetaan markkinointitoimenpiteiden tehokas tuloksellisuus. Digitaalisen markkinoinnin kohdalla esimerkiksi nettisivujen kävijämäärän lisäyksestä ei ole hyötyä, jos ei voida varmistaa, että kävijät tekevät sivustolla tavoitteiden mukaisia asioita. Kun mittaamisen avulla voidaan varmistaa markkinoinnin strategisia tavoitteita edistävä vaikutus, todennäköisesti myös sitoutuminen mittaristoon paranee.

Tietysti sellasia [tavoitteita] on helppo pistää, että Google-markkinoinnin avulla pitää saada 10 % lisää nettisivukävijöitä, mut en tiä miten sen suhteuttaa et mitä hyötyy siitä on. (Haastateltava A, haastattelu)

Kuin moni on nähnyt, mut mitä teen tiedolla et 500 ihmistä on nähnyt, jos mulla ei oo yhtää hakemusta. (Haastateltava D, haastattelu)

Ei ehkä ymmärrystä siitä mitä mittareilla voi saada aikaan? Tavoitteena kertoa mittariston avulla laajasta kuvasta. (Tutkijan havainnointi, tutkimuspäiväkirja, 25.10.2017)

Kulttuurin muuttamisen lisäksi haastavaa voi olla muuttaa yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintatapoja. Jotta mittaaminen saadaan osaksi yrityksen toimintaa, tulee sen ympärille luoda selkeä prosessi siitä, kuinka datan keruu, analysointi ja raportointi toteutetaan käytännössä.

En oota et se ois päivänä yksi valmis. Sen takia se prosessi siinä ympärillä ois hyvä olla mahdollisimman fiksusti rakennettu. Ja sen viestiminen, mikä ois hyvä tapa, että sä vaikka koostat kerran kuussa yleisen viestin tyylin ”Tässä on rekrymarkkinoinnin mittaroinnin kannalta oleelliset huomiot marraskuulta”. Sit on ainaki vähä takasinkytöntää ja voidaan tehdä asioita paremaksi. Se on selkee joka jää hoitamatta. (Haastateltava F, haastattelu)

Mittaamista tukevien prosessien luominen vaatii myös olemassa olevien käytäntöjen muuttamista, kuten markkinoinnin ja myynnin tiedonjaon lisäämistä. Prosesseja tulisi muuttaa myös informaation saamisen näkökulmasta. Esimerkiksi mittariston luomisprojektin aikana yrityksen käytössä ollut rekrytointijärjestelmä ei mahdollistanut tarkkaa analytiikkaa esimerkiksi niin, että olisi voitu mitata työpaikkailmoitusten katselukertoja tai tunnistaa hakemusten lähettäneiden kävijöiden liikenteen lähteet. Yrityksen CRM-järjestelmässä oli myös puutteita koko asiakaspolun seuraamisen näkökulmasta, eikä markkinoinnin ja myynnin dataa ollut mahdollista yhdistää. Molemmat järjestelmät uusittiin mittaristoprojektin aikana, mistä on hyötyä jatkossa mittaamisen kannalta.

Rekryn tehokkuutta voidaan seurata nyt yleisellä tasolla, kun linkit eivät kerro mikä ilmoitus kyseessä. (Tutkijan havainnointi, sähköposti haastateltavalle A, 5.5.2018)

Jotta prosessien muuttaminen onnistuu, tulee mittariston luojalla olla myös tarpeeksi päätös- ja

vaikutusvaltaa, jotta muutokset saadaan vietyä läpi organisaatiossa.

Kokoa innostunut porukka, jolla on joko kykyä toteuttaa asioita tai jolla on suora yhteys henkilöön, jolla on sekä kiinnostusta että valtaa toteuttaa ryhmän ehdotuksia. Tärkeintä on, että osallistujilla on aito kiinnostus asiaan ja ainakin jossain määrin mahdollisuuksia panostaa digitaalisen markkinoinnin ja palveluiden kehittämiseen. (Korpi 2014, blogi F)

4.2.3 Resursseihin liittyvät haasteet

Yrityksen resursseihin liittyviksi haasteiksi tunnistettiin resurssien puute sekä markkinointiosaston puutteelliset kyvykkyudet vaativassa analytiikassa sekä vaativampien mittaristojen mallinnuksessa, mitkä on tunnistettu myös aiemmassa kirjallisuudessa (ks. esim. Järvinen ym. 2012 ja Verhoef ym. 2013). Resurssien tapauksessa haastetta loivat erityisesti vähäiset aikaresurssit, sillä kasvuyrityksen kiireisessä arjessa mittariston luomiseen tai mittaamiseen käytettävä aika on rajallinen. Kohdeyrityksen tapauksessa mittariston luominen ei ollut tutkijan täysipäiväinen tehtävä yrityksen työntekijänä, vaan sen lisäksi tutkijalla oli hoidettavana lukuisia muita työtehtäviä, joilta ei aina jäänyt tarpeeksi aikaa mittaamiseen ja mittariston kehittämiseen. Sekä valitut blogit että haastateltavat olivat lähes kaikki yhtä mieltä siitä, että mittariston tulee olla riittävän helppokäyttöinen ja yksinkertainen, jotta sitä voi hyödyntää kätevästi muun työn ohella. On kuitenkin huomioitava, että mittariston yksinkertaisuudesta huolimatta on mittariston luontiin ja mittaamiseen kuitenkin varattava riittävästi aikaa. Erityisesti mittaamisen aloittaminen voi vaatia paljon aikaa, jotta saadaan valittua oikeat mittarit ja työkalut, ja mittaaminen saadaan osaksi yrityksen toimintatapoja. Iteratiivinen prosessi osallistaa myös useita eri ihmisiä, joiden tulee olla valmiita säännöllisesti käyttämään aikaansa mittaamisen kehittämiseen.

Mä oon nähnyt montakin kertaa kun yrityksessä on niin raskas mittaristo, että se mittaaminen vie niin paljon aikaa ja resursseja, ettei sitä saada tehtyä. Mittaamisen tarkoitus on vaan antaa osviittaa siitä, onko onnistuttu, eikä hankaloittaa elämää. (Epävirallinen keskustelu haastateltava C:n kanssa, 4.2.2018)

Varaa osallistujien kalentereista vakioaika kerran kuukaudessa raporttien läpikäyntiin, ja pitääkö itsepintaisesti yllä tapaamisia. Palaverin ei tarvitse

kestää tuntikaupalla, ja usein puolen tunnin pikakatsaus tilanteeseen riittää. Tärkeintä on toistuvuus ja se, että analytiikan hyödyntämisestä tulee tapa. Ensi alkuun uusi toimintamalli tosin saattaa vaatia sinnikkyyttä – varsinkin, mikäli edellisessä kohdassa mainittu harjoittelu kestää kovinkin pitkään. (Korpi 2014, blogi F)

Vähäiset resurssit ja kiire. (Tutkijan havainnointi, tutkimuspäiväkirja, 25.2.2018)

Myös vaativaan analytiikkaan liittyvien kyvykkyyksien puute markkinointiosastolla loi haasteita mittariston luomiselle, sillä mittariston rakentaminen annettiin kokonaan markkinointitiimin vastuulle. Tarkkojen mittarien ja mallien luomiseksi olisi kuitenkin tarvittu korkeampaa data- ja analytiikkaosaamista tai vaihtoehtoisesti resursseja palkata analytiikkaosaajia mittariston luomista varten. Esimerkiksi markkinoinnin ROI:n laskeminen tarkasti vaatisi yrityskohtaisen mallin luomista, jossa otetaan huomioon lukuisia eri muuttujia. Tutkija kuitenkin pyrki kehittämään osaamistaan erilaisten koulutusten ja kirjallisuuden avulla, jotta mittaristo palvelisi yrityksen tarpeita paremmin.

Asiantuntija – olipa se sitten organisaation sisä- tai ulkopuolelta – pystyy varmistaamaan, että data on laadukasta ja ymmärretty oikein, ja että sen perusteella voidaan johtaa euromääräiset arvot järkevästi. Useimmiten tämä vaatii sekä matemaattista että teknistä osaamista, sekä aikaa paneutua alan kehitykseen. Käytännössä tämä vaatii paitsi osaamista myös aikaa, ja asiantuntijalle kannattaa antaa mahdollisuus ylläpitää molempia. (Korpi 2014, blogi F)

4.2.4 Markkinointiaktiviteetteihin liittyvät haasteet

Yrityksen markkinointiaktiviteetteihin liittyviksi haasteiksi puolestaan tunnistettiin digitaalisen markkinoinnin suhteellisen pieni rooli ja kohdeyrityksen markkinoinnin keskittyminen taktisiin markkinointiaktiviteetteihin. Markkinoinnin keskittyminen taktisiin markkinointiaktiviteetteihin ja toisinaan myös ad hoc –toimenpiteisiin voidaan katsoa liittyvän markkinoinnin uuteen rooliin yrityksessä. Mittariston avulla tulisi saada kokonaiskuva markkinoinnin todellisista vaikutuksista laajemmassa mittakaavassa, minkä vuoksi markkinointiaktiviteettien tulisi perustua aina yrityksen strategiaan ja niitä tulisi seurata strategian toteuttamisen näkökulmasta. Kuten esimerkiksi Moorman ja Day (2016, 19) sekä

Järvinen ja Karjaluo (2015, 119) ovat todenneet, yrityksen strategian tulisi ohjata mittarien käyttöä. Näin voidaan seurata markkinointiaktiviteettien tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta, eli varmistaa oikeiden asioiden tekeminen. Keskittyminen taktisiin toimiin suuntaa mittaristoa yrityksen panoksiin, jolloin mittariston avulla saadaan tietoa vain markkinointiin käytetyistä resursseista. Tällöin tehokkuuden näkökulma korostuu mittaristossa, mikä vahingoittaa kokonaiskuvan saamista. Keskittyminen taktisiin asioihin parantaa usein markkinoinnin läpinäkyvyyttä ja kannattavuutta, mutta harvoin luo kestäväää liiketoiminnan kasvua, joka on strategisempi tavoite (Hansses & Pauwels 2016, 178).

Isoin yksittäinen virhe, jonka web-analyytikko voi tehdä, on työskennellä ilman tavoitetta. (Kaushik 2018, blogi D. Tutkijan oma käännös.)

Valitettavan monissa yrityksissä markkinointi on kuitenkin pienten, toisistaan irrallisten asioiden puuhastelua. Siksi markkinointia pidetään budjettisyöppönä ad hoc -tekemisenä - ei myyntiä tukevana, tärkeänä toimintona. Kun markkinoinnin tavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista ja niiden saavuttamista tarkastellaan niitä tukevan mittariston avulla, tavoitteet ohjaavat markkinoinnin tekemistä oikeaan suuntaan. (Powermarkkinointi 2017, verkkopas A)

Mulle se näkyy toisinaan nopeena ad hocina. (Haastateltava D, haastattelu)

Taktisiin aktiviteetteihin keskittyminen johtuu osittain jo luvussa 4.1.2 esiin nostetusta digitaalisen markkinoinnin pienestä roolista. Kohdeyrityksessä B2B-myynti on vahvasti henkilökohtaisiin suhteisiin painottunutta, mikä pienentää digitaalisen markkinoinnin roolia asiakashankinnan ja lisämyynnin prosesseissa. Kasvokkain tapahtuvan myynnin tärkeyden vuoksi digitaalisen markkinoinnin aktiviteettien rooli ei ole kovin suuri, vaikka sen merkitys kasvaakin koko ajan. Mittariston rakentamisen kannalta oli haastavaa löytää mittarit kuvaamaan jokaista REAN-mallin vaihetta, sillä digitaalisen markkinoinnin rooli oli jo ennestään pieni prosessin alkuvaiheessa, mutta vieläkin pienempi polun loppupäässä. Mittarit painottuvat alkupään markkinointiaktiviteettien mittaamiseen, jolloin erityisesti jälkityö (N) jää vähemmälle huomiolle markkinoinnin näkökulmasta.

MQL-liidien osuus nettisivujen kokonaismäärästä on pieni (Tutkijan havainnointi, tutkimuspäiväkirja, 30.9.2018).

Kasvokkain tapahtuvan myynnin rooli aiheuttaa myös online- ja offline-rajapintojen sekoittumisen. Koska kohdeyrityksen tapauksessa kasvokkain tapahtuvaa myyntityötä tehdään paljon, voi se vääristää mittaristoa. Esimerkiksi, kohdeyrityksen myyjät saattavat vinkata asiakkailleen yrityksen nettisivuista, jolloin liikenteen todellista lähdettä ei saada mukaan mittausketjuun. Lisäksi, nettisivujen konversio seurannan avulla voidaan seurata tekevätkö nettisivuille klikanneet toivottuja toimia, mutta kohdeyrityksen tapauksessa on haastavaa asettaa todella tarkkoja konversiotapahtumia, sillä varsinainen myynti tapahtuu usein muita kuin digitaalisia reittejä pitkin.

4.2.5 Markkinoinnin suorituskykyyn liittyvät haasteet

Markkinoinnin suorituskykyyn liittyvät haasteet jaoteltiin asiakkaisiin liittyviin haasteisiin ja brändiin liittyviin haasteisiin. Asiakkaisiin liittyvät haasteet sisältävät erityisesti B2B-markkinoinnin ja yritysasiakkaiden erityislaatuisuuden. B2B-markkinoinnin kirjallisuudessa on jo aiemmin tunnistettu asiakkaiden pienempi määrä verrattuna kuluttajamarkkinoihin (ks. esim. Järvinen ym. 2012; Kotler 2016), mikä aiheuttaa haasteita myös kohdeyrityksen tapauksessa. Asiakkaiden pienestä määrästä johtuen datan määrä on pieni, mikä vaikeuttaa luotettavan mittariston luomista ja mittausdatan saamista. Datan määrää vähentää myös kasvottain tapahtuvan myynnin suuri rooli, jolloin digitaalista dataa ei synny niin paljon. Asiakkaat ovat myös hyvin erilaisia keskenään, ja yksikin asiakas saattaa olla liiketoiminnan kannalta todella arvokas ja tarkoituksenmukaisesti ja tuloksellisesti hankittu, mutta määrällisesti mitattuna pieni datamäärä saattaa viestiä digitaalisen markkinoinnin heikosta tehokkuudesta. Pienen datamäärän avulla on siis vaikea tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

Tässä niinku on kappalemääräisesti aika vähän tapahtumia, että saa järkeviä mittareita syntymään. Jos miettii vaikka verkkokauppaa, siellä myydään tuhansia kappaleita ja syntyy enemmän dataa. (Haastateltava H, haastattelu)

Olin varma, että onnistut valitsemaan mittarit, mutta saatko tarvittavaa dataa? (Epävirallinen keskustelu haastateltava B:n kanssa, 31.1.2018)

Lähes kaikki haastateltavat kokivat brändin mittaaminen erittäin tärkeäksi, mutta samalla ymmärrettiin sen mittaamisen haastavuus. Kohdeyrityksen tapauksessa haluttiin mittausdataa erityisesti siitä, onko brändi tarpeeksi tunnettu ja pidetty oikean kohderyhmän keskuudessa, eli tietyillä toimialoilla. Koska halutaan mitata brändin tunnettuutta tietyillä toimialoilla tai jopa

yrityksissä, on mittaaminen haastavaa. Digitaalisen markkinoinnin tapauksessa se ei ole välttämättä edes mahdollista ilman suorien kyselyjen toteuttamista. Toisaalta, edes tietyillä toimialoilla mittaaminen ei aina kerro koko totuutta, sillä toisinaan voidaan löytää uusia myyntimahdollisuuksia myös strategisten toimialojen ulkopuolelta.

Se mistä se tarve on lähtenyt, niin ei me tiedetä missä asemassa meidän brändi on. (Haastateltava C, haastattelu)

Brändiä taas on vaikea mitata millään. Korkeintaan, jos mennään asiakastapaamiseen ja kysytään siellä, et onks kukaa kuullu meistä ja vastaus on ei. Jos sieltä alkaa sitä kyllä-signaalia tulla, niin sitte kertoo ehkä siitä et brändiarvo on noussut. (Haastateltava E, haastattelu)

Brändin mittaamista vaikeuttaa myös se, ettei B2B-yrityksissä brändiin sitoutuminen ei ole välttämättä niin vahvaa kuin kuluttajamarkkinoilla. Esimerkiksi sosiaalisen median kautta mitattava sitoutuminen voi antaa harhaanjohtavaa tietoa, jos perustaa mittariston vain määrälliseen dataan. Haastatteluissa nousi esille muun muassa, että useat kohdeyrityksen asiakkaat saattavat aktiivisesti seurata yrityksen sosiaalisen median toimia, vaikka he eivät reagoisikaan julkaisuihin tai olisikaan virallisia seuraajia. Myös Järvinen ym. (2012, 103) ovat todenneet, että sosiaalisessa mediassa B2B-yritysten voi olla haastava päästä sitoutumista ja word-of-mouthia koskeviin tavoitteisiinsa. Brändin mittaamisen tapauksessa voi olla vaikea tunnistaa, onko markkinointi toiminut huonosti vai eikö vain ole saatavilla riittävän tarkkoja mittareita.

Onko se markkinoinnin syy vai onko se ylipäänsä toimialalla se syy, että ei sitä yleensäkkään tuu vai onko brändi vaan vielä sen verran heikko ettei niinku tunneta. (Haastateltava C, haastattelu)

Sekä asiakashankinnan ja lisämyynnin kohdalla että brändin rakentamisen tapauksessa haasteita luo mittaamisen pitkä aikaväli. B2B-markkinointi ei johda suoraan tiettyihin tuloksiin, vaan prosessi saattaa viedä vuosia, ennen kuin vaikutukset näkyvät asiakas- tai brändirintamalla. Voi siis olla vaikeaa kohdistaa luotettavasti jonkin tietyn digitaalisen markkinointiaktiviteetin vaikutuksia tiettyihin tuloksiin, koska tulokset saattavat olla monien eri aktiviteettien kertynyt kumulatiivinen summa vuosia kestäneeltä ajanjaksolta. Välillä on tehtävä vain arvauksia ja oletuksia. Usein tuloksia voi olla helpompi seurata lyhyellä aikavälillä, mutta tällöin tieto voi vääristyä. Esimerkiksi asiakashankinnan tapauksessa tulisi

pystyä saamaan tietoa koko asiakaspolun ajalta, ja yhdistää digitaalisen markkinoinnin liidien saaminen niiden kehittymiseen asiakkaaksi asti. Toisaalta halutaan tietoa myös siitä, mitä kautta jo asiakkuusvaiheeseen edenneet yritykset kuulivat kohdeyrityksestä, eli mitkä markkinointitoimenpiteet loivat pohjaa asiakkuuden syntymiselle. Kohdeyritykselle luotu mittaristo kertoo joissain tilanteissa suhteellisen lyhyen ajan tuloksista, koska esimerkiksi markkinoinnin tunnistamien digitaalisten liidien eteneminen myynnin kelpuuttamiksi liideiksi ja lopulta asiakkaiksi pitkällä aikavälillä vaatisi riittävää tiedonjakoa markkinointi- ja myyntiosaston välillä. Samoin myynnin hankkimien asiakkaiden asiakaspolku tulisi pystyä mallintamaan ensimmäiseen kosketuspintaan asti.

Mutta markkinoinnissa pitää rakentaa polkuja, et ollaan saatu tässä kuussa 200 tällasta asiakaskävijää ja siitä seuraa sitten jotakin. (Haastateltava B, haastattelu)

4.2.6 Yrityksen suorituskykyyn liittyvät haasteet

Yrityksen suorituskykyyn liittyvät haasteet jaoteltiin markkinaan liittyviin haasteisiin ja taloudellisiin tuloksiin liittyviin haasteisiin. Markkinaan liittyvistä haasteista merkittävimmät olivat vertailtavuus kilpailijoihin nähden ja markkinoinnin digitaalisten toimenpiteiden kohdistaminen joko myynnin tai rekrytoinnin tukeen. Kilpailijoihin liittyen tunnistettiin, että haastateltavat olisivat halunneet mittariston avulla tietoa erityisesti suhteessa kilpailijoihin. Tämä on kuitenkin haastavaa, koska saatavilla ei ole riittävästi dataa kilpailevista yrityksistä, jotta haluttuja asioita voitaisiin vertailla kilpailijoiden vastaaviin lukuihin. Digitaalisen markkinoinnin tapauksessa mahdollista on esimerkiksi vertailla sosiaalisen median julkista tietoa, seurata Google-markkinoinnin huutokauppatilastoja sekä tehdä kvalitatiivisia havaintoja kilpailijoiden yleisestä digitaalisesta presenssistä. Tämän avulla ei saada kuitenkaan suoraa tietoa liiketoiminnalle merkittävistä asioista. Lisäksi kilpailijakenttä on ylipäänsäkin kohdeyrityksen tapauksessa melko hajanainen, joten vertailu tulisi tehdä esimerkiksi jotain toimialaa tai tarjottua palvelua kohden. Vertailun aloittamiseksi tarvittaisiin siis yksityiskohtainen toimiala- ja palvelukohtainen listaus kilpailijoista.

En näe sitä järkevänä, et aletaan seurata seuraajien määrää somekanavissa suhteessa kilpailijoiden seuraajamäärän kehitykseen. (Haastateltava F, haastattelu)

Mukana ei ole kilpailijanäkökulmaan liittyviä mittareita, sillä on haastavaa saada tarvittavaa dataa kilpailijoilta, jotta voitaisiin tehdä muuta kuin fiilispohjaista vertailua. Toki markkinaosuutta tai share of customeria voisi seurata, mutta olen ymmärtänyt, että kilpailijakenttä on hajanainen. Tästä täytyisi siis tehdä ensin varmaan toimiala- tai palvelukohtainen listaus kilpailijoista, ennen kuin voitaisiin seurata osuuttamme tiettyjen palvelujen osalta. Sama homma share of customer –mittarin kanssa, eli voitaisiin seurata mikä on osuutemme tietyn palvelun osalta, jos tiedetään kaikki asiakkaat joita voimme tavoitella. (Tutkijan havainnointi / sähköposti haastateltavalle C, 31.1.2018)

Lisäksi kohdeyrityksen markkinoinnin rooli myös rekrytoinnin tukitoimintona aiheuttaa haasteita. Kohdeyritykseen rekrytoidaan jatkuvasti uusia tekijöitä, mutta kilpailtu markkinatilanne pakottaa panostamaan työnantajakuvan kehittämiseen ison osan digitaalisista markkinointitoimenpiteistä, jotta kilpailussa pärjättäisiin. Toisinaan rekrytointiin kohdistetut toimet vaikuttavat myös positiivisesti myyntiin, ja toisinpäin. Onkin vaikeaa luoda mittaristoa, jossa voidaan luotettavasti erottaa potentiaalisten työnhakijoiden ja myyntiliidien osuus tai kohdistaa digitaalisen markkinoinnin vaikutuksia joko rekrytointiin tai myyntiin. On myös taloudellisesti haastavaa kohdistaa kuluja tiettyihin digitaalisiin markkinointitoimenpiteisiin niiden toimiessa usein limittäin. Rekrytointimarkkinointi sekoittaa markkinoinnin tavoitteiden yhtenäisyyttä, sillä rekrytointimarkkinoinnilla ja B2B-markkinoinnilla on hyvin erilaiset lähtökohdat, kohderyhmät ja näin ollen myös tavoitteet. Sen vuoksi myös mittaristojen tulisi olla erilliset, mutta toisinaan mittarit ja mittaustulokset saattavat toisinaan sekoittua keskenään tai johtaa harhaan.

Ja ihan yhtälailla se, että teette rekrytointimarkkinointia, niin näitten kyseisten henkilöiden tarkoitus ei todennäköisesti oo päätyä teille asiakkaaksi vaan työntekijäksi, niin miten mä sanosin, et monesti on järkevää ja välttämätöntä, jotta ymmärtää mikä sen saitin todellinen kokonaiskonversio siinä oikeassa porukassa on, niin järkevää on poistaa nämä isot piikit, jotta saadaan tota vaikutusta selvemmäksi. Helppo tapa siihen on esimerkiksi Google Analyticsin kautta, ku osaatte selvittää ja näätte mitkä ne piikit on ja mitkä ne yksittäiset sivut on mitkä on kerännyt hirveesti liikennettä, ja sitte ton summan vähentämällä siitä kokonaissumman liikenteestä, nii sillä sitte tota päästään kohtuullisen paljon parempaan tarkkuuteen. (Seppä 2016, webinaari B)

Taloudellisiin haasteisiin liittyvät myös yrityksen käytössä olevat järjestelmät ja kohdeyrityksen tapa seurata kuluja ja työntunteja. Jotta voitaisiin saada tarkkaa tietoa esimerkiksi markkinoinnin tuotto prosentista, tulee kuluja seurata mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi markkinoinnin työtunteja seurattiin mittaristoprojektin aikaan summittaisesti, joten työntekijäkustannusta ei voitu luotettavasti kohdistaa tietyille toimenpiteille. Jotta kulut voitaisiin kohdistaa jokaista digitaalista markkinointikampanjaa tai –toimenpidettä kohden, tulisi kuluja ja käytettyä työaikaa seurata haluttua toimenpidettä kohden. Kulujen seurannan kautta mahdollistetaan myös markkinoinnin tuotto prosentin laskeminen. Markkinoinnin tuotto prosentti ei kuitenkaan välttämättä ole paras mittari kohdeyrityksen tapauksessa, sillä asiakaskulua ei voida kohdistaa pelkästään markkinoinnin kuluksi, vaan siihen vaikuttaa myös moni muu asia. Lisäksi myynnin ja rekrytoinnin vaikutusten erottaminen toisistaan luo haasteita myös tuotto prosentin mittaamiselle.

ROMI: % parantaminen kertoo siitä, että joko markkinoinnin kulua on osattu vähentää tai markkinoinnin kautta tulee kannattavampia asiakkaita. Mutta miten otetaan huomioon kaikki muut kulut jotka on välillä (projektityö, myynnin kulut jne)? Ei ehkä paras mittari, korkeintaan kampanjatasolla (Tutkijan havainto, 1.12.2018)

Taloudellisten tulosten laskeminen on vaikeaa myös kohdeyrityksen tuottamien räätälöityjen palvelujen vertailemattomuuden vuoksi. Kohdeyrityksen kohderyhmään kuuluu erilaisia yrityksiä, joille tehdään keskenään hyvin erilaisia projekteja. Tämä tekee myös liidien ja asiakkaiden vertailtavuudesta haastavaa. Esimerkiksi liidejä on haastavaa suhteuttaa toisiinsa liidin keskimääräisen arvon laskemiseksi tai asiakkaita asiakashankintakustannusten seuraamiseksi. Kohdeyrityksen tapauksessa ei siis voida kohdistaa vakiosummaa budjetista jokaista uutta liidiä kohden, vaan on toimittava tilannekohtaisesti.

Ja ihan kans sellanen et paljo maksaa per uusi hankittu asiakas, mut mä en tiää onks se taas hyvä mittari kun ne asiakkaat voi olla niin hyvin eri kokosia ja erilaisia. (Haastateltava A, haastattelu)

Tärkein taloudellinen haaste liittyy kuitenkin jo aiemmin tunnistettuun tiedonjaon puutteeseen markkinoinnin ja myynnin välillä. Jotta voitaisiin yhdistää markkinoinnin vaikutukset yrityksen taloudellisiin tuloksiin, tulisi seurata tarkasti markkinoinnista lähtöisin olevien liidien kehittymistä asiakkaaksi ja näin ollen markkinoinnin avulla saatavaa myynnin lisätuottoa.

4.2.7 Mittaristoon liittyvät haasteet

Luotuun mittaristoon liittyviksi haasteiksi tunnistettiin mittaamisen taipumus vääristää asioita. Kuten jo aiemmin todettiin, mittaaminen voi vääristää kokonaiskuvaa, jos keskitytään liikaa johonkin osa-alueeseen tai jätetään jokin tärkeä osa-alue mittariston ulkopuolelle. Kokonaismittaristossa tulisi huomioida taloudellisten ja markkinoinnin, laadullisten ja määrällisten sekä lyhyen ja pitkän aikavälin mittarien avulla saatava data. Muuten tieto voi vääristyä ja mahdollisuuksia jäädä huomaamatta. Mittariston avulla tulisi saada tietoa kaikista suorituskyvyn ulottuvuuksista, eli sopeutuvuudesta, tehokkuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja tuloksellisuudesta sekä tuottavuudesta.

Tulokset voivat vääristyä muun muassa standardin puutteen, yksipuolisuuden ja maalaisjärjen unohtamisen vuoksi. Ensinnäkin, standardin puute voi vääristää asioita, sillä ilman yksilöityjä tavoitteita voidaan helposti tehdä vääriä johtopäätöksiä. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin mitattu digitaalisen markkinoinnin suorituskyyä, joten ei ollut olemassa aiempaa dataa, johon verrata tuloksia. Kohdeyritykselle ei myöskään oltu luotu yksilöityjä numeerisia tavoitteita tulosten vertailua helpottamaan. Yksilöidyt mitattavat tavoitteet kuitenkin helpottavat tulosten analysointia, joten niiden asettaminen on tärkeää. Ilman tavoitteita ei voida tulkita, ovatko markkinoinnin toimenpiteet olleet onnistuneita. Toisaalta, mittaamista ollaan vasta aloittamassa, joten tarkkoja tavoitteita voikin olla vaikea aluksi asettaa. Kohdeyrityksen tapauksessa tehtiin ratkaisu aloittaa mittaaminen ilman standardia ja yksilöityjä tavoitteita, jotta saataisiin kerättyä jonkinlaista pohjadataa tulevaisuuden mittaamista helpottamaan.

Miksi tarvitaan tavoitteita? Mieti tätä: Sinulla oli erinomainen kampanja YouTubessa. Sait 1.2 miljoonaa katselukertaa. Onko se hyvä vai huono tulos? Kuinka päätät? Siksi tarvitaan tavoitteita! (...) Tavoitteet tulevat hisoriaalisesta suorituskyyvystä (kuinka onnistuit viimeksi / kun joku teki jotain samankaltaista).
(Kaushik 2017, blogi C. Tutkijan oma käännös.)

Toisaalta, liian tiukat tavoitteet voivat antaa vääristyneen kuvan kokonaisuudesta. Pelkästään tiettyjen numeeristen tavoitteiden toteutumisen tarkastelu tai yksipuolisten mittarien käyttäminen voivat johtaa väärin tulkintoihin. Mittaridata saattaa kertoa lyhyellä aikavälillä huonoista tuloksista, mutta tulokset saattavat realisoitua vasta pitkän ajan jälkeen, tai digitaalisilla markkinointitoimenpiteillä voi olla sellaista vaikutusta, jota ei numeeristen mittarien avulla voida todentaa. Toisaalta keskittyminen liian helppoihin mittareihin voi yhtä

lailla vääristää tietoa. Dataa on saatavissa paljon, ja monissa digitaalisissa sovelluksissa on valmiit analytiikkaratkaisut, jotka tarjoavat valtavan määrän jo valmiiksi analysoitua dataa. On helppoa mennä harhaan, ja seurata vain ilmeisten mittarien avulla saatavaa tietoa.

Tollasesta voi tehdä helposti tulkinnan, että tää oli ihan huono juttu, vaikka se ois ollut ihan loistava, jos ne on liian tiukkoja ne mittarit. (Haastateltava C, haastattelu)

Me mittaamme usein asioita jotka ovat kokonaisuuden kannalta epäoleellisia. Syntyy tilanne, jossa väärät mittarit ohjaavat toimintaa. Kun tarkastelemme tuloksia, vaikutus liiketoimintaan jää vähäiseksi. (Aaltonen 2015, blogi G)

Tärkeintä on kuitenkin pitää mielessä, että liika luottaminen mittaristoon jättää asioita huomiotta. Vaikka yrityksellä olisi erinomainen mittaristo, tulee muistaa myös maalaisjärjen ja intuition merkitys mittausdatan tulkinnassa. Mittarit eivät aina kerro kaikkea, eikä kaikkea voi ylipäänsä edes mitata. Mittarien tulkintaa ei saa unohtaa, sillä vasta mittausdatan analysoinnin jälkeen voidaan mitattuja tuloksia käyttää hyödyksi esimerkiksi päätöksenteossa. Tulkinta on myös paljon riippuvaista tulkitsijasta ja siitä, mitä tuloksia hän pitää merkityksellisinä.

Se ei sais olla niin, et on selkeitä mitattavia asioita, vaan pitäis ottaa human touch mukaan ja järki, et vähä miltä tuntuu et miten on menny. Voihan se olla, et miten monta linkkausta Linkedinis on ollut meidän artikkeleista. Varmaan verkkosivuilta löytyy muitakin. Mut sen lisäksi pitäis olla muitakin. Esim. se että te ootte auttanu tekee hyvää esitystä tapahtumaan ja mä meen puhuu sinne, mut miten sä sitä mittaat. (Haastateltava C, haastattelu)

4.3 Tulosten yhteenveto

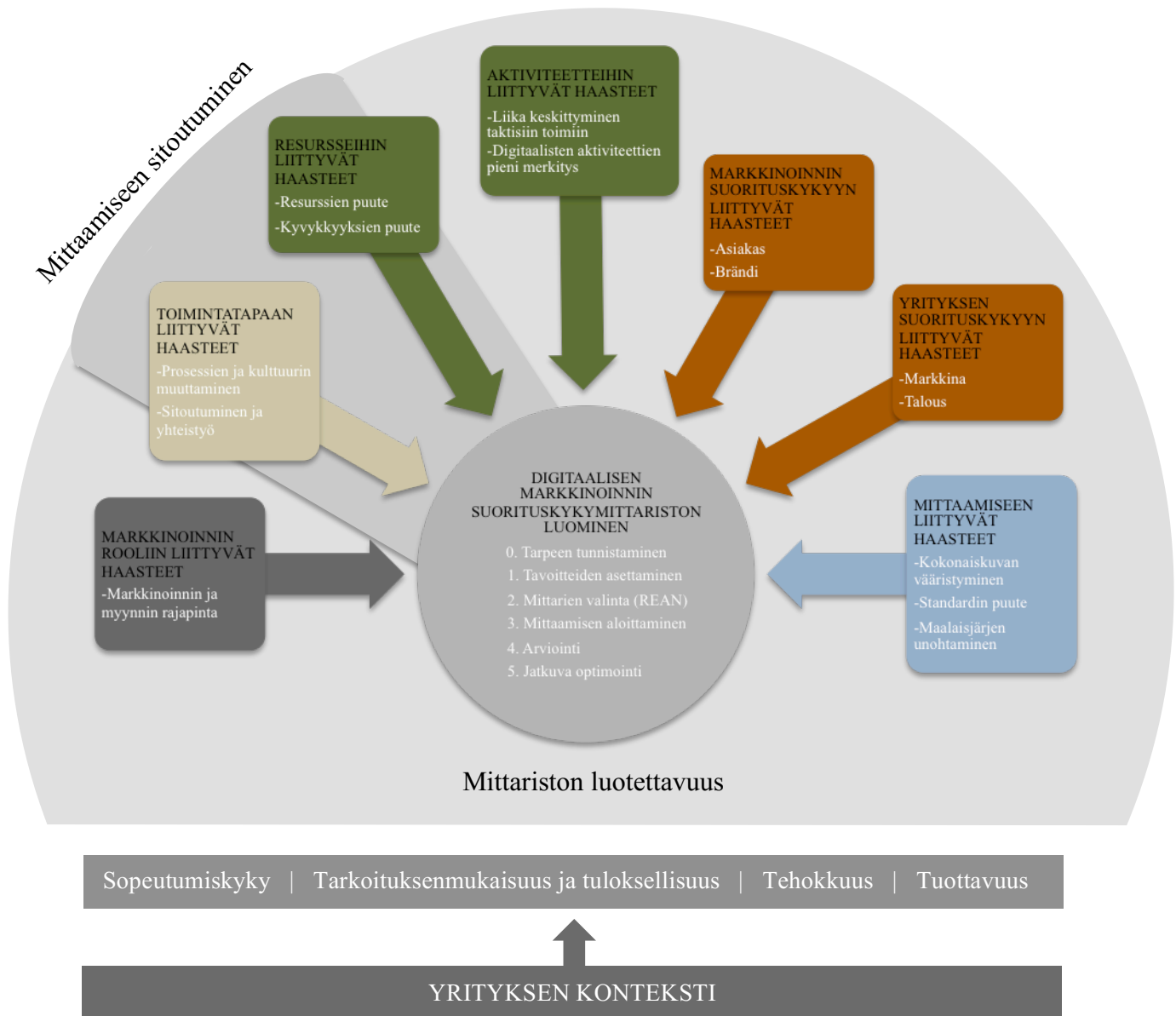
Tämän tutkimuksen tuloksina tunnistettiin digitaalisen markkinoinnin suorituskykymittariston luomisprosessin vaiheet sekä mittariston luomisprosessiin vaikuttavia haasteita luovia tekijöitä. Digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessia voidaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella kuvailla iteratiiviseksi prosessiksi, jossa ei ole selviä kronologisia vaiheita. Aineiston pohjalta tunnistettiin kuitenkin luomisprosessin päälinjat, jotka olivat mittaamisen tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen liiketoiminnalle, markkinoinnille ja

mittaristolle, yrityksen kontekstiin parhaiten sopivien mittarien valinta, mittaamisen aloittaminen ja mittarien testaaminen, mittariston arviointi ja jatkokehittäminen sekä toiminnan ja mittariston jatkuva optimointi.

Digitaalisen markkinoinnin suorituskykymittariston luomisprosessiin tunnistettiin vaikuttavan myös lukuisia haasteita luovia tekijöitä. Organisaatiotason haasteiksi tunnistettiin markkinoinnin uusi rooli yrityksessä sekä markkinointi- ja myyntiosaston vähäinen tiedonjako, sekä yrityksen toimintatapojen muuttaminen tukemaan mittaamista paremmin. Yrityksen toimintatapoihin liittyivät yrityskulttuurin muuttaminen dataperusteisemmaksi, yhteistyön lisääminen sekä prosessien muuttaminen tukemaan mittaamista. Yrityksen toimintatapojen muuttamisella katsottiin olevan vaikutus myös mittaamiseen sitouttamisen kannalta. Lisäksi tunnistettiin yrityksen panoksiin, eli resursseihin ja markkinointiaktiviteetteihin, liittyviä haasteita sekä yrityksen tuottoihin, eli markkinoinnin ja yrityksen suorituskykyyn, liittyviä haasteita. Markkinointiosaston resursseihin liittyviä haasteita olivat aikaresurssien vähäisyys sekä vaativan analytiikkaosaamisen puute. Lisäksi tunnistettiin markkinointiaktiviteetteihin liittyviä haasteita, kuten keskittyminen taktisiin toimiin ja digitaalisen markkinoinnin aktiviteettien suhteellisen pieni merkitys. Markkinoinnin suorituskykyyn liittyviä haasteita olivat muun muassa asiakkaiden suhteellisen pieni määrä ja brändin mittaamisen haasteet digitaalisessa ympäristössä sekä tulosten realisoitumisen pitkä aikaväli. Yrityksen suorituskyvyn haasteet liittyivät vertailuun kilpailijoihin nähden, markkinoinnin vaikutusten erottamiseen luotettavasti toisistaan markkinassa sekä taloudellisten vaikutusten todistamiseen kohdeyrityksen kontekstissa. Lisäksi tunnistettiin mittariston taipumus antaa vääristynyt kuva kokonaisuudesta, kun mittaamista aloittelevassa yrityksessä ei ole vielä syntynyt vertailukelpoista standardia, ja jos mitattua dataa ei tulkita myös intuitioon luottaen.

Tutkimuksen tulokset koottiin kuvioon 9, josta on huomattavissa, että tulokset koostuvat laajasta eri tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Kuvion avulla on myös havainnollistettavissa, että tulokset voidaan jakaa lopulta kahteen päähaasteeseen: mittaamiseen sitoutumisen varmistamiseen sekä mittariston luotettavuuden varmistamiseen. Mittaristoon sitoutumiseen voidaan katsoa vaikuttavan organisaatiossa opitut toimintatavat, kuten mittausorientaation puute, kokeilukulttuuriin nojaaminen dataperusteisuuden sijaan, yrityksen historialla perusteltu painottuminen suunnitteluun toteuttamisen sijasta sekä mittaamista rajoittavat organisaation prosessit. Jotta mittaaminen saataisiin osaksi yrityksen toimintaa, tulee toimintatapoja muuttaa ja varmistaa, että eri yritystoiminnot ja avainhenkilöt sitoutuvat yhteistyössä mittaamaan tuloksia. Sitoutumiseen liittyvät myös vahvasti

aikaresurssit ja kyvykkyydet, joiden puute voi myös heikentää sitoutumista.



Kuvio 9. Digitaalisen markkinoinnin suorituskykymittariston luomisen haasteet

Kuvion 9 avulla voidaan myös havainnollistaa, että kaikki muut tekijät tähtäävät varmistamaan mittariston luotettavuuden. Oli esimerkiksi tunnistettavissa, että kohdeyrityksen kontekstissa datan määrä on suhteellisen pieni, joten sen avulla on haastavaa tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Datan pieneen määrään vaikuttavat muun muassa liidien ja asiakkaiden suhteellisen pieni määrä, digitaalisen markkinoinnin aktiviteettien pieni merkitys kokonaisuudessa ja kasvottain tapahtuvan myynnin korostunut merkitys sekä B2B-yrityksen kontekstissa vähäinen sitoutuminen brändiin. Lisäksi mittariston luotettavuuteen vaikuttaa

digitaalisen markkinoinnin vaikutusten luotettava kohdistaminen tai vaikutusten todistaminen. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin vähäinen tiedonjako vaikeuttaa kokonaiskuvan saamista ja markkinoinnin taloudellisten vaikutusten todistamista, ja markkinoinnin rooli myös rekryn tukitoimintona vaikeuttaa digitaalisen markkinoinnin vaikutusten erottamista myynnin ja rekrytoinnin väliltä. Lisäksi pitkä aikaväli vaikeuttaa digitaalisen markkinoinnin vaikutusten todistamista. Joitain asioita ei myöskään voi lainkaan mitata luotettavasti, esimerkiksi brändin mittaaminen ja vertailu kilpailijoihin on haastavaa digitaalisen markkinoinnin tapauksessa. Lisäksi mittariston luotettavuuteen vaikuttaa digitaalisen markkinoinnin aktiviteettien taktisuuden korostuminen kokonaiskuvan saamisen kustannuksella, standardin puute sekä mittarien luotettava tulkitseminen tulkitsijan näkemyksiin nojaten.

Aineistoa analysoitaessa tehtiin valinta kohdistaa tulokset vain tutkimuksen kohteena olleelle tapaukselle eli Eatech Oy:lle, mutta tulokset voivat siitä huolimatta olla myös jossain määrin yleistettävissä tai siirrettävissä toiseen kontekstiin. Tulosten avulla luotiin uutta ymmärrystä kontekstisidonnaisten tekijöiden merkityksestä markkinoinnin mittaamisessa sekä markkinoinnin ja myynnin tiedonjaon sekä intuition merkityksestä mittaamisen kontekstissa. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin tutkimuksen johtopäätöksissä.

5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa ja analysoida yrityksen digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisprosessin vaiheet, sekä vaiheisiin vaikuttavia haasteita luovia tekijöitä. Lisäksi tavoitteena oli luoda ymmärrystä digitaalisen markkinoinnin mittarien yhteydestä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, mikä toimi pohjatietona luomisprosessin vaiheiden ja haasteiden tunnistamiselle. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli sekä luoda akateemista tietoa digitaalisen markkinoinnin mittaamisesta että muuttaa toimintaa tutkimuksen kohteeksi valitussa yrityksessä Eatech Oy:ssä. Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen kontekstissa. Tutkimusaihetta lähestyttiin perehtymällä markkinoinnin mittaamista käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi kirjallisuuden avulla pyrittiin ymmärtämään B2B-markkinoinnin ja digitaalisen markkinoinnin erityispiirteitä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen ja havainnoinnin avulla, minkä lisäksi tukena käytettiin myös muuta aineistoa. Muu aineisto koostui pääasiassa digitaalisen markkinoinnin mittaamista käsittelevistä verkkolähteistä, kuten asiantuntijablogeista.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin jo olemassa olevan teorian avulla tarkastelemalla muun muassa markkinoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteydestä luotua kirjallisuutta sekä markkinoinnin tutkimuksen näkökulmaa mittarien johtamiseen suoraan yrityksen strategisista tavoitteista. Yhteenvetona voidaan todeta, että strategian tulee ohjata digitaalisen markkinoinnin mittarien valintaa, ja digitaalisen markkinoinnin mittaristossa tulee yhdistyä sekä tehokkuuden että tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden näkökulmat. Lisäksi käsiteltiin KPI-mittarien merkitystä, käyttöä ja hierarkiaa digitaalisessa ympäristössä. Teoreettisen viitekehyksen yhteenvetona luotiin kuvio 5, jossa havainnollistetaan digitaalisen markkinoinnin mittaamisen prosessia. Kuviossa yhdistyvät kaikki nämä näkökulmat, ja se kuvaa kokonaisuutena digitaalisen markkinoinnin mittarien yhteyttä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin olemassa olevaa teoriaa ja tutkimuksessa luotua empiriaa hyödyntäen. Kerätyn aineiston avulla saatiin mallinnettua digitaalisen mittariston luomisprosessi viiteen varsinaiseen vaiheeseen tarpeen tunnistamisen lisäksi. Kolmanteen

tutkimuskysymykseen vastattiin empirian avulla käytännön yritysmaailmassa toteutettua mittariston luomisprosessia tutkimalla. Mittariston luontiin ja käyttöönottoon tunnistettiin vaikuttavan usempi haasteita luova tekijä, jotka voidaan tiivistää mittariston luotettavuuden varmistamistamiseen ja mittaamiseen sitouttamiseen. Tutkimuksen tulokset koottiin luvussa 4.3 esiteltyyn kuvioon 9, joka osittain mukailee myös teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä digitaalisen markkinoinnin mittaamisen prosessia.

Tieteellinen viitekehys loi tutkimukselle hyvän perustan, mutta tutkimustulosten annettiin nousta esiin kuitenkin alun perin aineistolähtöisesti. Tuloksia tulkitessa ymmärrettiin, että digitaalisen markkinoinnin mittaamisen aloittamiseen vaikuttavat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen asioiden lisäksi myös muunlaiset asiat. Tästä johtuen haasteita ei voitu kohdistaa suoraan teoreettista viitekehystä mukaillen, koska se ei olisi jättänyt tilaa muiden mielenkiintoisten tulkintojen esittämiselle. Tutkimuksessa tunnistettiin esimerkiksi mielenkiintoinen suhde sekä intuition että yrityskulttuurin ja mittaamisen väliltä, joita ei teoreettisessa viitekehyksessä tuotu vielä laajemmin esille. Tutkimuksen avulla saatiin paljon tietoa digitaalisen markkinoinnin mittaamisen aloittamisesta B2B-alan yrityksessä. Tutkimuksen avulla luotiin muun muassa uutta tietoa olemassa olevassa kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle jääneestä kontekstisidonnaisuudesta, ja tunnistettiin markkinoinnin ja myynnin yhteistyön merkitys myös markkinoinnin mittaamisen kontekstissa.

5.2 Johtopäätökset sekä keskeiset kontribuutiot

Brinberg ja McGrath (1985) ovat esittäneet kontribuution muodostuvan kolmesta elementistä, jotka ovat konseptuaalinen eli teoreettinen kontribuutio, metodologinen eli tutkimusmenetelmään liittyvä kontribuutio ja tutkimuksen substantiivinen eli kontekstuaalinen kontribuutio. Teoreettinen kontribuutio liittyy selityksen tarjomiseen tutkittavasta ilmiöstä esimerkiksi luodun teorian muodossa, metodologinen kontribuutio liittyy esimerkiksi uuden tutkimusmenetelmän käyttöön tietyssä kontekstissa ja kontekstuaalinen kontribuutio liittyy tutkimuksen kontekstiin (Ladik & Stewart 2008, 161-162). Kontribuution edellytyksenä on, että tutkimus tarjoaa kohderyhmälleen uutta tietoa tai ajattelua, ja usein myös jotain yllättävää (Ladik & Stewart 2008, 158; 160). Tämän tutkimuksen teoreettinen, metodologinen ja kontekstuaalien kontribuutio koottiin kuvioon 10.



Kuvio 10. Tutkimuksen kontribuutio (mukaillen Brinberg & McGrath 1985; Ladik & Stewart 2008)

Tutkimuksella voidaan katsoa olevan kontekstuaalista kontribuutiota, sillä tutkimuksen kontekstiksi valittiin vähemmälle huomiolle jäänyt B2B-markkinointi ja tutkimuskohteena uutuusarvoinen digitaalisen markkinoinnin mittaaminen. Nämä yhdessä muodostavat uniikin kontekstin tutkimukselle, jota ei vielä kovin monessa markkinoinnin alan tutkimuksessa ole suoraan tutkittu. Tutkimuksen avulla luotiin akateemisen tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoista ja uutuusarvoista tutkimustietoa mittariston rakentamisesta ja siihen vaikuttavista kontekstisidonnaisista ja haasteita luovista tekijöistä.

Markkinoinnin ja myynnin rajapintaa ja yhteistyötä koskevat löydökset eivät ole varsinaisesti uusia, mutta sitäkin mielenkiintoisempia uudessa kontekstissa tarkasteltuna. Aiemmassa markkinoinnin mittaamista koskevassa tutkimuksessa on tunnistettu eri yritystoimintojen yhteistyön puute haasteita luovaksi tekijäksi, olipa kyseessä sitten B2B-markkinointi, digitaalinen markkinointi tai markkinoinnin mittaaminen (ks. esim. Hansses & Pauwels 2016; Wiersema 2013; Verhoef ym. 2014). Markkinoinnin mittarien tulisi toimia integroidusti yhdistellen eri osa-alueista saatavaa tietoa, mutta mittarien yhdistäminen on vaikeaa, jos data ja päätökset ovat siiloutuneet eri funktioiden välille (Hansses & Pauwels 2016, 174). Tämän tutkimuksen avulla luotiin tarkempaa tietoa juuri myynnin ja markkinoinnin yhteistyön

merkityksestä markkinoinnin mittaamisen kontekstissa. Tutkimuksessa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tärkeys huomioitiin erityisesti mittariston rakentamisen ja mittaamisen aloittamisen kannalta.

Markkinoinnin ja myynnin rajapinta on saanut jo jonkin verran huomiota akateemisessa maailmassa, ja esimerkiksi Homburg ym. (2008) ovat tunnistanee, että markkinoinnin ja myynnin tehokkaalla yhteistyöllä on vaikutusta markkinoinnin suorituskykyyn. Tutkimuksen avulla tunnistettiin, että B2B-markkinoinnin mittaamisen kannalta myynnin ja markkinoinnin tiedonjako on oleellista. Markkinoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta sekä taloudellisia tuloksia ei voida todistaa erillään myyntiosastosta. Tämän takia markkinointi- ja myyntiosastojen tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhteistyönsä laatuun. Onnistuneen markkinoinnin ja myynnin yhteistyön tunnusmerkkeinä on rakenteellisten linkitysten hyödyntäminen, markkinointiyksikön vahva markkinatuntemus, myyntiyksikön orientoituminen pitkälle tähtäimelle sekä selkeä vastuunjako näiden kahden yksikön välillä (Homburg ym. 2008, 146). Menestyksekkäässä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä tiedonjako, tiimityö ja yhteissuunnittelu ovat korkealla tasolla, ja yhteistyö on hyvin organisoitua ja ammattimaista (Homburg ym. 2008, 145). Esimerkiksi tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä on kehitettävää erityisesti tiedonjaon suhteen, jotta mittaristo saataisiin toimimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Yleisesti myynnin ja markkinoinnin rajapintojen yhteensovittaminen on kuitenkin mielletty haasteelliseksi (Malshe, Friend, Al-Khatib, Al-Habib, & Al-Torkistani 2017, 145), joten kohdeyrityksen tilanne ei ole mitenkään poikkeava. Myynnillä saattaa olla joissain B2B-yrityksissä merkittävämpi rooli kuin markkinoinnilla, sillä myynti on markkinoinnin kustannuksella vahvistanut asemiaan strategisessa päätöksenteossa (Homburg ym. 2015, 9). Myynnin parempaan asemaan voi vaikuttaa se, että myyntiosaston on helpompi osoittaa suoraan vaikutuksensa yrityksen suorituskykyyn sellaisilla mittareilla kuin myynnin kasvu (Homburg ym. 2015, 9). B2B-markkinoinnin aseman kannalta on siis erityisen tärkeää kyetä demonstroimaan markkinoinnin tuloksia, jotta markkinointi voi lunastaa paikkansa myynnin strategisena työparina. Toisaalta, kohdeyrityksen tapauksessa voitaisiin miettiä myös muita keinoja todistaa markkinoinnin taloudellinen vaikutus kuin myynnin kautta. Kohdeyrityksen markkinointi tukee myös rekrytointia, joten olisiko markkinoinnin vaikutuksia mahdollista muuttaa taloudelliseen muotoon rekrytoinnin kautta?

Tutkimuksen kontekstilla oli myös yritysmaailman kannalta kontribuutioarvoa. Kuusela ym.

(2014, 597) ovat tunnistaneeet muun muassa yrityksen strategian ja markkinaposition vaikuttavan huomattavasti siihen, mitä yrityksissä pidetään relevanttina tutkimustietona. Tässä tutkimuksessa on vahvasti huomioitu kohdeyrityksen konteksti, joten tutkimusta voidaan todennäköisesti pitää kohdeyrityksen tapauksessa tavallista relevantimpana. Koska tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, on vain yhteen yritykseen keskittyvä konteksti kuitenkin perusteltu. Tutkimuksen avulla saatiin runsaasti tietoa mittariston luomisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, joista todennäköisesti on hyötyä kohdeyritykselle myös jatkossa. Kontekstisidonnaisuudesta johtuen relevanttius muiden yritysten kohdalla voi kärsiä, mutta täysin toisenlaisessa kontekstissa toimivia yrityksiä varten olisikin ehkä parempi toteuttaa heidän kontekstiinsa paremmin sopivaa tutkimusta mittaamisesta.

Lisäksi tämä tutkimus luo metodologista kontribuutiota, sillä toimintatutkimus ei ole ollut markkinoinnin alalla vielä kovin yleinen tutkimusmenetelmä (ks. esim. Chad & Gummesson 2004), mutta useat tutkijat ovat puhuneet sen käytön puolesta (ks. esim. Gummesson ym. 2014). Lisäksi toimintatutkimuksen hyödyntäminen valitussa kontekstissa on suhteellisen ainutlaatuinen valinta. Toimintatutkimuksen avulla saatiin digitaalisen markkinoinnin mittaamisesta sellaista tietoa, jota ei muilla menetelmillä välttämättä olisi voitu saada. Gummessonin (2014, 624) mukaan tässäkin tutkimuksessa käytetty johdon toimintatutkimus on myös keino parantaa B2B-markkinointia koskevan tutkimuksen relevanssia yritysmaailmalle.

Tutkimuksella voidaan katsoa olevan myös teoreettista kontribuutioarvoa, sillä tutkimuksen avulla tunnistettiin digitaalisen markkinoinnin mittariston luomisen vaiheet, joita ei aiemmassa tutkimuksessa oltu vielä määritelty. Lisäksi luotiin myös uutta tietoa mittaamisen aloittamiseen liittyvistä haasteista, mille oli todettu olevan tarve markkinoinnin tutkimuksessa (ks. esim. Moorman & Day 2016). Tosin, osa tutkimuksen avulla tunnisteluista haasteista luovista tekijöistä on perusteltavissa jo aiemmin toteutettujen tutkimusten avulla, esimerkiksi Järvinen ym. (2012, 113) on jo aiemmin todennut B2B-asiakkaiden pienemmän määrän vaikuttavan mittausdatan määrään, ja markkinoinnin resurssit ja kyvykkyydet on tunnistettu useissa tutkimuksissa esteeksi digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiselle ja mittaamiselle (Järvinen ym. 2012; Järvinen & Karjaluoto 2015, Veerhoef ym. 2014). Moorman & Day (2016, 14) mukaan markkinointiorganisaation kyvykkyydet ovat sen merkittävin kilpailuetua tuottava elementti, sillä ne suojaavat yritystä kilpailijoiden toimilta ja ovat yksi harvoja vaikeasti imitoitavissa olevia kilpailuedun lähteitä. Siksi yritysten tulisi jatkuvasti kehittää osaamistaan myös markkinoinnin mittaamisen suhteen.

Lisäksi tässä tutkimuksessa tehtiin mielenkiintoinen huomio intuition ja maalaisjärjen merkityksestä mittarien tulokinnassa. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin mittariston taipumus vääristää helposti asioita, mistä johtuen yritysten ei kannata luottaa liikaa pelkkään mittariston avulla saatuun tietoon. Lisäksi tarvitaan tulkintaa ja maalaisjärjen käyttöä. Joissain tilanteissa esimerkiksi intuition luottaminen voi osoittautua paremmaksi ratkaisuksi, kuin mittaristodataan luottaminen. Intuition merkitystä on tutkittu esimerkiksi päätöksenteon näkökulmasta (ks. Khatri & Ng 2000; Salas, Rosen & DiazGranados 2010). Salas ym. (2010, 1) mukaan intuition merkitys asiantuntijoiden päätöksenteossa on todistettu useissa tutkimuksissa. Khatri ja Ng (2000, 78) toteavat, että intuition rooli strategisessa päätöksenteossa on tärkeä erityisesti alati muuttuvilla markkinoilla ja dynaamisissa toimintaympäristöissä, mikä kuvaa hyvin myös kohdeyrityksen toimintaympäristöä kasvumarkkinassa. Tutkimuksen tuloksista keskusteltaessa haastateltavien kanssa jäsentarkastus-tekniikan mukaisesti, nousi myös esiin intuition merkitys ja mahdollisuus käyttää intuitiota osana mittaristoa. Voisiko intuitio olla yksi yrityksen mittareista? Intuitio kertoo sellaisista asioista, joita ei mittariston avulla saada selville. Vaikka tiedolla johtaminen ja dataperusteinen toiminta onkin nouseva trendi yritysmaailmassa ja markkinoinnissa, tulisi yrityksissä antaa myös intuitiolle tilaa.

Toinen mielenkiintoinen huomio liittyi siihen, että yrityskulttuurilla on vaikutusta mittaamisen aloittamiseen joko haasteita luovasti tai joissain tapauksissa mahdollisesti edesauttavasti. Yrityskulttuurilla on myös suuri vaikutus mittaristoon sitoutumisen kannalta. Muun muassa Järvinen ja Karjaluo (2015, 119) ovat tehneet samankaltaisia huomioita todetessaan, että mittaamiseen vaikuttaa niin johdon sitoutuneisuus kuin organisaatiokulttuurin suuntautuneisuus dataperusteiseen päätöksentekoon, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen (Järvinen & Karjaluo 2015, 119). Yrityskulttuurin ja sitoutuneisuuden näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle aiemmissa tutkimuksissa, joskin sitä on sivuttu tutkimuksissa. Esimerkiksi Mintz ja Currim (2013) ovat huomanneet johdon ominaisuuksien ja mittausorientaation vaikuttavan mittariston käyttöön ja siihen sitoutumiseen. Mittaamiseen sitoutumista voisi heidän mukaansa (2013, 32) lisätä esimerkiksi yhdistämällä johdon palkkaus mittareihin, mikä on yleisesti käytetty keino yritysten myyntiosastoilla tulospalkkauksen muodossa. Myös markkinointiosastoilla tämäntyyppinen käytäntö voisi lisätä mittareihin sitoutumista. Lisäksi kouluttautuminen ja yhteistyön lisääminen esimerkiksi talousosaston kanssa voisi lisätä sitoutumista mittaamiseen (Mintz & Currim 2013, 32).

Akateemisen maailman kannalta ehkä tärkein teoreettinen kontribuutio liittyy kuitenkin

kontekstisidonnaisuuden huomiointiin markkinoinnin mittaamisessa, koska kontekstisidonnaisuus on jäänyt aiemmassa tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Frösénin ym. (2013) tunnistamista mittaajapersoonista tutkimuksen kohdeyrityksessä voitiin tunnistaa sekä nuukuuden etsijän, huolettomien markkinoijien että tulevaisuuden rakentajien merkkejä. Nuukuuden etsijien piirteistä kertoo se, ettei tiedon keruuseen panostettu voimakkaasti ennen mittaristoprojektia, minkä lisäksi yrityksessä hyödynnettiin paljon esimerkiksi asiakkailta saatua palautetta, mikä kävi ilmi haastatteluista ja epävirallisten keskustelujen kautta saadusta tiedosta. Toisaalta huolettomien markkinoijien merkkejä oli myös nähtävissä, sillä resurssien puute osaltaan on vaikuttanut mittaamisen heikkoon tasoon ja yrityksessä oli tunnistettavissa skeptistä suhtautumista markkinoinnin taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen, ja muun muassa eräs haastateltavista totesi näin: *”Kyl mä itte sen miellän et se menee vähä toisten vastuulle se mahdollisuus vaikuttaa niihin tiukkoihin eurotavotteisiin”*. Toisaalta kasvusta kertova myynti nähtiin koko yrityksen tasolla tärkeäksi mittariksi, mikä kertoo myös tulevaisuuden rakentajien piirteistä.



Kuvio 11. Yrityksen kontekstuaalinen kenttä (mukaillen Morgan ym. 2002, 368).

Luvussa 4.1.2 käsiteltyjen kontekstisidonnaisten mittarien valintaan vaikuttavien tekijöiden huomattiin osittain mukailevan Morgan ym. (2002) tunnistamia kontekstisidonnaisia tekijöitä, jotka jakautuvat markkinoinnin strategiaan liittyviin tekijöihin, yrityksen ominaisuuksiin liittyviin tekijöihin ja tehtävien ympäristöön liittyviin tekijöihin. Mittaristoon huomattiin

kuitenkin vaikuttavan sellaistenkin tekijöiden, joita ei Morganin ym. (2002) mallissa oltu huomioitu. Toisaalta, osalla Morganin ym. (2002) mallin tekijöistä ei huomattu olevan suurta merkitystä tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa, erityisesti yrityskontekstiin liittyvillä tekijöillä. Tämän tutkimuksen avulla löydettyjen uusien tekijöiden avulla voidaan luoda uusi markkinoinnin mittariston ominaisuuksiin vaikuttava kontekstuaalinen kenttä, jota kuvataan kuvion 11 avulla.

Morganin ym. (2002) kuvaamassa kontekstuaalisessa kentässä markkinoinnin strategiset tavoitteet ja kilpailukeinot tavoitteisiin pääsemiseksi muodostavat yhden ison osa-alueen, mikä vaikutti myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa vahvasti. Markkinoinnin tavoitteet ohjasivat suureksi osaksi mittariston rakentamista, ja erilaiset markkinointiaktiviteetit vaikuttivat myös valittuihin mittareihin, koska ne loivat kohdeyrityksen digitaalisen markkinoinnin kokonaisuuden. Morganin ym. (2002) luoma kontekstuaalinen malli kuitenkin ikään kuin jättää yrityksen liiketoiminnan ja tarjoaman huomioimatta. Toki yrityksen liiketoiminnalla ja strategialla on suuri vaikutus mallissa mukana olevaan markkinoinnin strategiaan, mutta koska on kyse niin merkittävästä markkinoinnin mittaristoon vaikuttavasta tekijästä, tulisi yrityksen liiketoiminnalle antaa suurempi painoarvo kontekstuaalisessa mallissa. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen toimiminen B2B-alalla sekä räätälöity tarjooma esimerkiksi rajasi merkittävästi asioita, joita voidaan mitata markkinoinnin mittariston avulla. Koska asiakkaiden ostoprosessi ei ole räätälöidyn tarjooman tapauksessa kovin suoraviivainen, ei sitä voida myöskään mittarien avulla kuvata suoraviivaisesti.

Lisäksi mittaristoon huomattiin vaikuttavan vahvasti markkinoinnin rooli yrityksessä, jonka tulisi myös saada kontekstuaalisessa mallissa suurempi painoarvo. Markkinoinnin roolin uutuuden ja räätälöidyn tarjooman vuoksi ei digitaalinen markkinointi ollut vielä luonut itselleen merkittävää roolia tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä B2B-myyntin rinnalla, mikä vaikuttaa myös osaltaan mittaristoon rajoittavasti. Toisaalta koska kohdeyritys on kasvuyritys myös rekrytoinnin näkökulmasta, joten sen on myös panostettava markkinoinnin resursseja rekrytoinnin tukemiseen, mikä vaikuttaa osaltaan markkinoinnin strategiseen rooliin ja samalla mitattaviin asioihin.

Morganin ym. (2002) mallissa kuvattu tehtävien ympäristö sisältää ympäristön epävarmuuden, toimialan dynaamisuuden sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden ominaisuudet, joiden voitiin katsoa vaikuttavan vahvasti myös kohdeyrityksen mittariston tapauksessa. Morganin ym. (2002, 369)

mukaan epävarmassa ympäristössä toimiminen lisää markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen kuluja sekä vähentää mittausdataan nojaamista. Kohdeyrityksen toimintaympäristöä voisi kuvailla jokseenkin epävarmaksi, sillä digitalisaatioon keskittyvällä kasvualalla saattaa hetkenä minä hyvänsä tapahtua isojaakin muutoksia, kun uusia teknologioita, innovaatioita ja keinoja hyödyntää digitalisaatiota ilmenee koko ajan. Nämä uudet asiat voivat aiheuttaa murrosta myös asiakasyritysten toimialoilla, millä voi olla iso vaikutus myös kohdeyrityksen toimiin. Lisäksi kilpailukenttä voi muuttua nopeastikin, ja esimerkiksi yritysostot ovat olleet viime vuosina yleisiä alalla (ks. esim. Etteplan Oyj 2018; Gofore Oyj 2017; Vincit Oyj 2019). Toimialan dynaamisuuden liittyä esimerkiksi kilpailuedun luomisen, markkinaposition etujen ja taloudellisten vaikutusten aikaansaannin aikajänne (Morgan ym. 2002, 369). Kohdeyrityksen tapauksessa aikajänne on verrattain pitkä, jos vertailukohteena on esimerkiksi valmiita tuotteita myyvät yritykset tai kuluttajamarkkinat. Tämä vaikeuttaa markkinoinnin vaikutusten luotettavaa kohdistamista mittarien avulla.

Morgan ym. (2002) olivat myös huomioineet yrityskontekstin kontekstuaalisessa mallissaan. Informaation saatavuuden huomattiin vaikuttavan mittaamiseen myös kohdeyrityksen tapauksessa muun muassa markkinoinnin ja myynnin vähäisen tiedonjaon sekä rajoittavien rekrytointi- ja CRM-järjestelmien vuoksi, mutta ne koettiin ennemminkin mittariston haasteiksi. Myös suorituskyvyn mittaamisen vaatimukset vaikuttivat hieman mittaristoon tehden siitä suhteellisen matalan kynnyksen asian, kun taloudellisen vaikutuksen todistamista ei varsinaisesti vaadittu, mutta mittarien valintaan sillä ei ollut vaikutusta digitaalisen markkinoinnin tapauksessa. Autonomisuuden voidaan katsoa myös vaikuttavan mittaristoon, sillä markkinointiosastolla sai joustavasti valita haluamansa mittarit ja raportoida niiden tuloksista eteenpäin (Morgan ym. 2002, 369). Sidosryhmien vallalla voidaan katsoa olleen myös jonkinlaista vaikutusta mittaristoon joustavuutta luoden, sillä yksityisen pörssiyrityksen tapauksessa ei esimerkiksi osakkeenomistajien puolesta tullut painetta esittää markkinoinnin taloudellisia tuloksia julkisesti ja säännöllisesti (Morgan ym. 2002, 369). Sidosryhmien vallan sijaan yrityksen omistuksen muoto voisikin olla kuvaavampi termi. Nämä tekijät eivät kuitenkaan olleet niin merkittävässä roolissa kuin esimerkiksi yrityskulttuuri sekä yhteistyön merkitys muiden yritystoimintojen kanssa. Yrityskontekstiin liittyväksi tekijäksi voisikin lisätä myös ihmisten välisen toiminnan osa-alueen, koska sillä on oleellinen vaikutus mittaristoon.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että mittariston rakentaminen ja käyttöönotto on monimutkainen prosessi, jossa tulee huomioida useita kontekstisidonnaisia, haasteita luovia ja muita prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Jotta mittaristo olisi mahdollisimman luotettava ja

antaisi laajan kokonaiskuvan, tulee siinä yhdistyä kaikki suorituskyvyn ulottuvuudet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, määrällisesti ja laadullisesti sekä markkinoinnin ja taloudellisten mittarien näkökulmasta. Jotta mittaristosta olisi yritykselle hyötyä, tulee organisaatio saada myös sitoutettua mittaamiseen. Markkinoinnin mittaamisen aloittaminen ei ole missään nimessä helppoa, mutta sitäkin tärkeämpää markkinoinnin aseman kannalta yrityksissä.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset luovat myös mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia ja uusia näkökulmia, joita ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista ottaa huomioon. Ensiksikin, koska tutkimus toteutettiin yksittäisen yrityksen kontekstissa toimintatutkimuksena, olisi mielenkiintoista saada lisää tietoa tulosten siirrettävyydestä toiseen kontekstiin. Toimivatko esimerkiksi tunnistetut digitaalisen markkinoinnin suorituskymittariston luomisprosessin vaiheet myös toisen B2B-yrityksen kontekstissa? Tai onnistutaanko toimivan mittariston luomisessa myös erilaisten vaiheiden avulla? Kohtaavatko muut markkinoinnin mittaamista aloittavat B2B-yritykset samankaltaisia haasteita?

Toiseksi, markkinoinnin mittaamisen tutkiminen asiakaspolun näkökulmasta nousi esiin tutkimusprosessin aikana kiinnostavana jatkotutkimusmahdollisuutena. Tämän tutkimuksen tapauksessa digitaalisen markkinoinnin mittaristo rakennettiin REAN-mallin mukaan, joka on yrityksen näkökulmasta mallinnettu geneerinen asiakaspolku. Vaikka REAN mukaileekin asiakaspolkua, voisi asiakkaan perspektiivi olla vahvemmin mukana. Asiakaspoluista tulee koko ajan monimutkaisempia, koska kosketuspintojen määrä on kasvanut eri kanavien ja median syntyessä (Lemon & Verhoef 2016, 69), joten geneeriset REAN-mallin kaltaiset asiakaspolkukuvaukset eivät digitaalisen maailman kehittyessä välttämättä enää toimi. REAN-mallin käyttäminen kuitenkin sopi tähän tutkimukseen, koska tutkitusta aiheesta ei ollut vielä selkeää akateemista konsensusta, ja oli järkevää perustaa tutkimusta jo olemassa olevalle teorialle.

Markkinoinnin mittaamista voitaisiin kuitenkin tutkia asiakaspolun näkökulmasta, ja esimerkiksi luoda mittaristo täysin asiakkaan näkökulmasta mallinnetun polun muotoon. Wedel ja Kannan (2016, 110) maalailevat tulevaisuuden mahdollisuuksia todeten, että yksittäisten eri kanavia, laitteita sekä online- ja offline-kosketuspintoja yhdistelevien

ostopolkujen parempi saatavuus mahdollistaa markkinointiaktiviteettien vaikutusten analysoinnin hyvinkin tarkalla tasolla. Lemon ja Verhoef (2016) ovat tunnistaneet kolmivaiheisen asiakkaan näkökulmasta toteutetun asiakaspolun, joka koostuu tilanteesta ennen ostotapahtumaa, ostotapahtumasta ja tilanteesta ostotapahtuman jälkeen. Voisi olla mielenkiintoista tutkia asiakaspolkua esimerkiksi digitaalisen maailman kontekstissa hyödyntäen Lemonin ja Verhoefin mallinnusta, ja tutkia millaisia vaikutuksia digitaalisen asiakaspolkun analysoinnilla on mittariston rakentamiselle.

Kolmanneksi, olisi mielenkiintoista tutkia lisää brändin mittaamista B2B-kontekstissa. Kotler ja Pfoertsch (2007) ovat löytäneet positiivisen yhteyden pitkän ajan B2B-brändistrategian, brändin suorituskyvyn ja yrityksen suorituskyvyn sekä osakkeiden arvon nousun väliltä. B2B-yrityksissä brändinäkökulma on omaksuttu hitaammin kuin kuluttajamarkkinoihin keskittyneissä yrityksissä (Chang, Wang & Arnett 2018, 17; Kotler ja Pfoertsch 2007, 357), mutta Changin ym. (2018, 21) mukaan brändiorientaatiolla on vaikutus esimerkiksi asiakasuskollisuuteen, kilpailuun ja hinnoitteluun myös B2B-yritysten tapauksessa. Brändillä on siis selkeästi merkitystä myös B2B-yrityksissä, joten olisi mielenkiintoista tietää enemmän brändin mittaamisesta ja mittareista sekä sitä rajoittavista ja edesauttavista tekijöistä. B2B-yrityksen kontekstissa brändiä voi olla vaikeampi mitata kuin kuluttajapuolella, mikä nousi myös tämän tutkimuksen tuloksissa esiin.

LÄHTEET

- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010) Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 372-392.
- Altrichter, H., Kemmis, S., McTaggart, R., & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action research. *The learning organization*, 9(3), 125-131.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498.
- Asiakastieto (2017). Eatech Oy Taloustiedot. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/eatech-oy/20776316/taloustiedot> 12.1.2019
- Bendle, N. T., & Bagga, C. K. (2016). The metrics that marketers muddle. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 73-82.
- Biemans, W. G., Brenčič, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.
- Brinberg, D. & McGrath, J. E. (1985). Validity and the research process. *Beverly Hills: Sage*.
- Cawsey, T. & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 754-776.
- Chad, P. and Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 310-320.
- Chaffey, D. (2010). Introducing RACE=A practical framework to improve your digital marketing. *Smart Insights*, 15.7.2010. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/> 21.11.2018.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72, 17-25.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices (Repr. ed.). *New York: Harper & Row*.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55(2), 103-109.

- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Qualitative methods in business research. *London: Sage*.
- Etteplan Oyj (2018). Etteplan vahvistaa ohjelmisto-osaamistaan ostamalla Eatech Oy:n. Etteplan Oyj Pörssitiedote 15.5.2018 klo 9.00. <https://www.etteplan.com/fi/releases/etteplan-vahvistaa-ohjelmisto-osaamistaan-ostamalla-eatech-oyyn> 14.1.2019
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181-194.
- Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M., & Vassinen, A. (2013). Marketing performance assessment systems and the business context. *European journal of marketing*, 47(5/6), 715-737.
- Fulgoni, G. M. (2016). In the Digital World, Not Everything That Can Be Measured Matters: How to Distinguish “Valuable” from “Nice to Know” Among Measures of Consumer Engagement. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 9-13.
- Gao, Y. (2010). Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25-40.
- Gaskill, A., & Winzar, H. (2013). Marketing metrics that contribute to marketing accountability in the technology sector. *SAGE Open*, 3(3).
- Gofore Oyj (2018). Gofore Oyj: Solinor Oy:n yrityskauppa ja suunnattu osakeanti ovat toteutuneet. Gofore Oyj yhtiötiedote 31.8.2018 klo 13.00. <https://gofore.com/tiedotteet/gofore-oyj-solinor-oyyn-yrityskauppa-ja-suunnattu-osakeanti-ovat-toteutuneet/> 14.1.2019
- Gould, S. J. (1995). Researcher introspection as a method in consumer research: Applications, issues, and implications. *Journal of consumer research*, 21(4), 719-722.
- Gummesson, E. (2000). Qualitative methods in management research (2nd ed.). *Thousand Oaks, Calif.: Sage*.
- Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: Reflections and search for solutions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(7/8), 619–625.
- Gummesson, E., Kuusela, H., & Närvänen, E. (2014). Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, 25(2), 228-240.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305.
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173-190.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. *Helsinki: Tammi.*
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133–154.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1-13.
- Jackson, S. (2009). Cult of Analytics: Driving online marketing strategies using web analytics. *Routledge.*
- Järvensivu, T., & Törnroos, J. Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100-108.
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in b2b industrial section. *Marketing Management Journal*, 22(2).
- Kannan, P. K. & Li, H. "A." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 703-710.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20.
- Kemmis, S. (1985). Action research and the politics of reflection. Reflection: Turning experience into learning, 139-163. Teoksessa Boud, D., Keogh, R. & Walker, D. (1987). *Reflection: Turning experience into learning* (Repr.). London: Kogan Page.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- Klaus, P., Edvardsson, B., L. Keiningham, T., & Gruber, T. (2014). Getting in with the "In" crowd: how to put marketing back on the CEO's agenda. *Journal of Service Management*, 25(2), 195-212.
- Kotler, P. (2016). Marketing management (3rd edition.). *Harlow, England: Pearson.*

- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362.
- Kuula, A. (2006). Toimintatutkimus. Luku 5.4 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html 7.10.2017
- Kuusela, H., Närvänen, E., Saarijärvi, H. & Yrjölä, M. (2014) Challenges for B2B research relevance: a top executive perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), 593-600.
- Ladik, D. & Stewart, D. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 157–165.
- Lamberg, H. (2008). Creating relational customer orientation: Analyzing change process within a professional high-tech organization. *Tampere: Tampere University Press*.
- LaPlaca, P. J., & Katrichis, J. M. (2009). Relative presence of business-to-business research in the marketing literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(1-2), 1-22.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Lehtonen, P (2007), Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapauksetutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Maclaran, P. (2009). The sage handbook of marketing theory. *London: Sage*.
- Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial Marketing Management*, 66, 145-158.
- McDonald, M. (2010). A brief review of marketing accountability, and a research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 383-394.
- Mintz, O. & Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities. *Journal of Marketing*, 77(1), 17–40.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Morgan, Neil A. (2012), Marketing and Business Performance. *Journal of the Academy of*

Marketing Science, 40 (1), 102–19.

- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843-862.
- Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., Atkinson, G. (2009). Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. N., & Winer, R. S. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66-77.
- Rod, M. (2011). Subjective personal introspection in action-oriented research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(1), 6-25.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. & Srivastava, R.K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(1), 76–89.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of management*, 36(4), 941-973.
- Sandelowski, M. (2008). Member check. Teoksessa Given, L. M. (2008). *The sage encyclopedia of qualitative research methods*. London;Los Angeles, [Calif.];: SAGE.
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Cerdá Suárez, L. M. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics. *Future Internet*, 9(4), 76.
- Seggie S.H., Cavusgil, E. & Phelan, S.E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36, 834-841.
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226-240.
- Spiller, L., & Tuten, T. (2015). Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 114-126.
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312.
- Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241-252.

- Teknologiaateollisuus ry (2018). Talousnäkymät 4/2018. http://www.teknologiaateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/t_talousnakymat_1-2018_digi_0.pdf 14.1.2019
- Tilastokeskus (2018). Kansantalous. Saatavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html 14.1.2019
- Tuomi, J & Sarajärvi, S. (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Jyväskylä: Tammi*.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, S. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). *Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi*.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Vincit Oyj (2019). Vincit Oyj: Vincit ostaa oululaisen LeanCraftin. Vincit Oyj yhtiötiedote 11.1.2019 kello 9.30. http://cws.huginonline.com/V/173138/PR/201901/2231040_4.html 14.1.2019
- Wallendorf, M., & Brucks, M. (1993). Introspection in consumer research: implementation and implications. *Journal of consumer Research*, 20(3), 339-359.
- Web Analytics Association (2008). Web Analytics Definitions – Draft for Public Comment 9/22/2008. Burby, J., Brown, A., & WAA Standards Committee. https://www.digitalanalyticsassociation.org/Files/PDF_standards/WebAnalyticsDefinitions.pdf 25.10.2018.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.
- Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488.
- Wilson, R. (2010). Using Clickstream Data to Enhance Business-to-Business Web Site Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(3), 177–187.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33, 93-106
- Zuber-Skerritt, O. (2001), Action learning and action research: paradigm, praxis and programs. Teoksessa Sankaran, S., Dick, B., Passfield, R. and Swepson, P. (Eds), *Effective Change Management Using Action Research and Action Learning: Concepts, Frameworks, Processes and Applications*. Southern Cross University Press, Lismore, 1-20.

LIITTEET

Liite 1. Ensimmäisen vaiheen haastattelujen haastattelurunko

Taustoittavat kysymykset:

- Miten määrittelet markkinoinnin ja sen tavoitteet?

Laajempi kuva/strategia:

- Mitkä ovat tämän hetken tärkeimmät liiketoiminnalliset tavoitteet?
- Kuinka asiakkaille luodaan arvoa? Kuinka erottaudutte kilpailijoista?
- Miten teillä hankitaan uusia asiakkaita ja mikä on markkinoinnin rooli siinä? Miten pidetään huolta olemassa olevista asiakassuhteista ja mikä on markkinoinnin rooli siinä?
- Mikä osuus markkinoinnilla on kasvustrategiassa? Entä digitaalisilla kanavilla?

Markkinoinnin tavoitteet:

- Miten näet markkinoinnin roolin koko liiketoiminnassa?
- Mitä markkinoinnilla tavoitellaan? Miksi?
- Mikä on tärkeintä mitä digitaalisessa markkinoinnissa tehdään?
- Ketkä ovat mielestäsi markkinoinnin tärkeimmät kohderyhmät / markkinointikanavat / markkinointiaktiviteetit?

Mittaaminen:

- Mistä lähti tarve luoda markkinoinnin mittaristo?
- Mitä/miten tällä hetkellä mitataan?
- Mitä odotuksia sinulla on mittaristolle, kun sellainen rakennetaan? Mistä asioista haluaisit tietoa? Mihin asioihin olisi mielestäsi tärkeää keskittyä mittaristossa?
- Millaista laadullista / määrällistä tietoa haluaisit saada ja mistä asiasta?
- Onko mielestäsi tärkeämpää keskittyä taloudellisiin mittareihin vai markkinoinnin mittareihin?
- Mitkä asiat vaativat mielestäsi mittaamista pidemmältä ajalta, mihin riittää lyhyempi aikajänne?
- Mikä on mielestäsi haastavaa markkinoinnin mittaamisessa? Entä mikä helppoa?
- *Taulukko Eatech Oy:n markkinointiaktiviteeteista:* Käydään läpi eri aktiviteettien tavoitteita

Lopetuskysymykset:

- Onko mielestäsi kaikesta oleellisesta keskusteltu? Haluatko lisätä jotain?
- Minkä aiheen koit itse tärkeimmäksi?

Haastattelurunkoon liittyvänä tarkennuksena on huomioitava, että haastattelurungossa keskityttiin laajempaan kuvaan, kuin pelkkiin digitaalisen markkinoinnin mittareihin, sillä toimeksiannon tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen markkinoinnin mittaristo. Digitaalinen näkökulma kuitenkin tuotiin esiin läpi haastattelun. Haastattelurunkoa ei voitu pitää täsmällisenä haastattelutilanteessa, sillä teemahaastattelulle ominaisesti haastatteluissa ei voitu edetä samalla tavalla jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelurunkoon tehtiin kutakin haastateltavaa kohden yksilöityjä muutoksia, jotka sisälsivät usein tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksiin liittyen tai ne koskivat haastattelussa ilmi tulleita uusia aiheita, joita ei oltu haastattelukysymyksiä laatiessa osattu huomioida. Lisäksi osaan kysymyksistä saatiin aikaan saturaatio jo ensimmäisen vaiheen haastattelujen aikana, joten osaa kysymyksistä ei esitetty loppupään haastateltaville. Haastattelurungon pääkohdat lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he saivat mahdollisuuden valmistautua. Haastatteluihin otettiin mukaan listaus kohdeyrityksen markkinointiaktiviteeteista, johon haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua etukäteen.

Liite 2. Tiivistelmä Eatech Oy:n digitaalisen markkinoinnin aktiviteeteista**Taulukko 3.** Eatech Oy:n digitaalisen markkinoinnin aktiviteetit jaoteltuna REAN-mallin mukaisesti

Reach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEO ▪ Orgaaniset kampanjat ▪ Maksettu mainonta <ul style="list-style-type: none"> SEM Sosiaalisen median mainonta Muu mainonta ▪ PR ja yhteistyö
Engage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orgaaniset kampanjat ▪ Maksettu mainonta <ul style="list-style-type: none"> SEM Sosiaalisen median mainonta Muu mainonta ▪ Palvelukuvaukset nettisivuilla ▪ Referenssimarkkinointi ▪ Rekrytointisivusto ▪ Sisältömarkkinointi <ul style="list-style-type: none"> SoMe Blogi Muut digitaaliset palvelut ▪ PR ja yhteistyö
Activate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteydenottolomake ▪ Klikattavat yhteystiedot ▪ Yhteyshenkilö eri sisältöjen yhteydessä ▪ Toimintakehotteet
Nurture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referenssimarkkinointi ▪ Rekrytointisivusto ▪ Sisältömarkkinointi <ul style="list-style-type: none"> SoMe Blogi Muut digitaaliset palvelut ▪ PR ja yhteistyö

Liite 3. Tiivistelmä Eatech Oy:lle luodusta digitaalisen markkinoinnin mittaristosta**Taulukko 4.** Eatech Oy:n keskeisimmät digitaalisen markkinoinnin mittarit jaoteltuna REAN-mallin mukaisesti

REAN	Mittarit tavoitteiden mukaan jaoteltuna
Reach	<p>Kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nettisivujen kokonaiskävijämäärä ▪ Kävijämäärän kasvu (%) <p>Kannattavuus ja priorisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liikenteen lähteet ▪ Yleisimmät aloitussivut ▪ Mikä oli ensimmäinen kosketuspinta yritykseen ▪ Kävijöiden ominaisuudet (segmentit: ikä, sijainti, kiinnostukset, yritykset) ▪ Käytetyimmät orgaaniset hakusanat ja maksetut avainsanat ▪ Tärkeimpien avainsanojen CTR ja CPC ▪ Kulu per liikenteen lähde (mihin käytetään eniten resursseja) <p>Brändi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kävijämäärän kasvu (%) ▪ Paluuvierailijoiden osuus (%) kokonaiskävijämäärästä ▪ Uusien vierailijoiden osuus (%) kokonaiskävijämäärästä ▪ Brändiin liittyvien ja suorien saapumisten osuus (%) kokonaiskävijämäärästä
Engage	<p>Kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konversioiden määrä ▪ Konversioiden määrän kasvu (%) <p>Kannattavuus ja priorisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konversioiden osuus (%) kokonaiskävijämäärästä ▪ Millaisia konversioita (%) <ul style="list-style-type: none"> Yhteystietojen klikkaus Yhteydenottolomakkeen lähettäminen Yli 3 sivua Yli 2 min sivustolla Työhakemuksen lähettäminen ▪ Eniten konversioita tuottavat sivut ▪ Liikenteen lähteet, jotka tuottavat konversioita ▪ Suosituimmat sisällöt kävijämäärältä ▪ Referenssisivuston kävijämäärä ▪ Palvelusivuston kävijämäärä ▪ Rekrytointisivuston kävijämäärä ▪ Työpaikkailmoitusten kävijämäärä ▪ Välitön poistumis% ▪ Välitön poistumis% käytetyn laitteen mukaan ▪ Sivuilla vietetty aika (ka) ▪ Navigointipolut

	<p>Brändi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konversioiden määrän kasvu (%) ▪ Brändin parissa vietetty aika (esim. videoiden katselut, sivuilla vietetty aika) ▪ Seuraajamäärien kasvu (%) (SoMe) ▪ Reaktiomäärien kasvu (%) (SoMe) ▪ Brändin mainintojen määrän kasvu
Activate	<p>Kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uusien liidien määrä ▪ Inbound-kyselyjen määrä (yhteydenottolomake) ▪ Liidien ja inbound-kyselyjen määrän kasvu (%) ▪ Uusien työhakemusten määrä ▪ Työhakemusten määrän kasvu (%) <p>Kannattavuus ja priorisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liikenteen lähteet, jotka tuottavat liidejä ▪ Liikenteen lähteet, jotka tuottavat asiakkaiksi eteneviä liidejä ▪ Liidien osuus (%) kokonaiskävijämäärästä ▪ Kuinka moni MQL etenee SQL:ksi (absoluuttinen ja %) ▪ Kuinka moni liidi etenee asiakkaaksi (absoluuttinen ja %) ▪ Digitaalisesta markkinoinnista lähtöisin olevat liidit ja asiakkaat ▪ Liidit ja asiakkaat, joissa digitaalinen markkinointi oli osallisena ▪ Digitaalisen markkinoinnin liidien ja asiakkaiden osuus (%) kokonaisliidimäärään ▪ Liikenteen lähteet, jotka tuottavat työhakemuksia ▪ Työhakemusten lähettäneiden osuus (%) kokonaiskävijämäärästä ▪ Digitaalisesta markkinoinnista lähtöisin olevat työhakemukset ▪ Työhakemukset, joissa digitaalinen markkinointi oli osallisena ▪ Digitaalisen markkinoinnin työhakemusten osuus (%) kokonaismäärään <p>Brändi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liidien ja inbound-kyselyjen määrän kasvu (%)
Nurture	<p>Kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uusintaostojen määrä <p>Kannattavuus ja priorisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uusintaostojen määrä, joissa digitaalinen markkinointi oli mukana ▪ Mikä osuus nykyisistä asiakkaista vierailee nettisivuilla (absoluuttinen ja %) ▪ Vierailun kesto ▪ Navigointipolut <p>Brändi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakkailta saadut referenssit ▪ Mikä osuus nykyisistä asiakkaista vierailee nettisivuilla (absoluuttinen ja %)
Koko prosessi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markkinoinnin ja myynnin yhteinen suppilo: aktiivisten liidien, tarjousten ja asiakkaiden määrät (absoluuttinen ja %) ▪ Myynnin tuotot, joissa digitaalinen markkinointi oli osallisena ▪ Myynnin lisäkasvu markkinoinnin avulla ▪ Tuotto per liikenteen lähde (eli asiakkaan alkuperäinen lähde)